

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Hallituksen sisäinen maailma

Profiloituminen ja kehittyminen taustatekijöiden valossa

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2018
Ohjaaja: Jari Stenvall

Milla Ojala

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede,
Pro gradu -tutkielma 2018, 40 op

**OJALA, MILLA: Hallituksen sisäinen maailma – profiloituminen ja kehittyminen
taustatekijöiden valossa**

Pro gradu -tutkielma, 66 sivua, 1 liite (3 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Helmikuu 2018

Avainsanat: Agenttiteoria, hallitusprofiili, hallitustyöskentely, corporate governance

Tämä pro gradu -tutkielma kuvaa yrityksen hallitustyöskentelyä ja tunnistaa aineistoa tulkitsemalla selittäviä tekijöitä erilaisista hallitusprofiileista. Aineiston avulla tarkastellaan erityisesti hallituksen jäsenen taustan vaikutusta hallitusprofiiliin. Hallituksen sisäiseen maailmaan ja hallitusten erilaisten profiilien muodostumiseen liittyy läheisesti hallituksen kehittyminen ja siten tutkielmassa selvitetään myös, miten hallituksen jäsenet kokevat hallituksen kehittymisen tapahtuvan. Varsinaisena tutkimusongelmana on tunnistaa, ilmeneekö jäsenkohtaisten tekijöiden ja yritysten hallitusten profiilien välillä korrelaatiota. Täydentävä tutkimuskysymys kuuluu, miten hallituksen jäsenet kokevat hallituksen kehittymisen tapahtuvan, kollektiivisesti vai yksilökehityksen summana ja onko sillä yhteyttä hallitusprofiiliin.

Vastauksissa tunnistettiin yleisimmiksi hallitusprofiileiksi niin sanotut aktiiviset hallitukset eli operatiivista liiketoimintaa kehittävät hallitukset ja strategiset hallitukset. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hallituksen jäsenen taustatekijöillä on yhteys yrityksen hallitusprofiiliin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että hallitus kehittyy kollektiivina ennemmin kuin osiensa eli yksittäisten jäsentensä kehittymisen summana. Strategisen hallitusprofiilin todettiin lisäävän hallituksen pyrkimystä kollektiiviseen kehittymiseen.

Tutkielma hyödyntää ”Hallituskoulutus hallitusta muokkaavana voimana” (2015) - kandidaatin tutkielman aineistoa, joka muodostuu kauppakamareiden ja Hallituspartnerit ry:n järjestämän Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutuksen suorittaneiden vastaajien täyttämistä kyselylomakkeista. Aineisto koostuu kaikkiaan 882 vastauksesta, joista hyödynnettiin tässä tutkimuksessa 759 vastausta. Kyselylomake muodostettiin agenttiteorian, corporate governancen, hallitustyöskentelyn ja hallituksen käyttäytymistä koskevan tutkimuksen sisältävän viitekehyksen sekä ilmiökentän käytännön toiminnan tarpeista. Kysymykset koskivat hallituksen jäsenen taustaa, hallituksen profiilia sekä hallituksen kehittymistä.

Jatkotutkimuksen kannalta tutkimus antoi monia mielekkäitä vaihtoehtoja. Erityisesti hallitusprofiileihin olisi aiheellista kohdistaa haastattelututkimus, jossa havainnoidaan vastaako hallitustenjäsenten kokemus pk-yrityksen hallitusprofiileista viitekehyksessä esiintyviä kuvauksia. Lisäksi on tarpeen selittää syitä tässä esitettyyn havaintoon hallituksenjäsenten kokemus- ja koulutustaustan ja hallitusprofiilin korrelaatiosta.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusaiheen kuvaus	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	3
1.3 Tutkimuksen tavoite	4
1.4 Tutkimusmenetelmät	4
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1 Hallitus ja osakeyhtiölaki	5
2.2 Corporate governance	6
2.3 Hallituksen tehtävät	14
2.4 Hallitusprofiilit	17
2.5 Roolitus ja oppiminen hallituksessa	22
2.6 Agenttiteoria	27
2.7 Yhteenveto	33
3 EMPIIRINEN OSIO	35
3.1 Lomaketutkimus	35
3.2 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi	36
3.3 Hallitusprofiilit empiirisen aineiston valossa	38
3.3.1 Hallitusprofiilien laajuus	38
3.3.2 Jäsenten koulutuksen vaikutus hallitusprofiiliin	40
3.3.3 Hallituskokemuksen vaikutus profiiliin	41
3.4 Hallitusprofiilikohtainen analyysi empiirisistä tuloksista	43
3.4.1 Valvova hallitus	43
3.4.2 Operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus	46
3.4.3 Strateginen hallitus	48
3.5 Hallituksen kehittyminen	50
3.5.1 Hallitusprofiilin vaikutus kehittymiseen	54
3.6 Yhteenveto	57
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS	59
LÄHTEET	62
LIITTEET	67

Kuvat

Kuva 1. Hallituksen jäsenten tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan. (Pk-hallitusbarometri 2015) N=1280.....	16
Kuva 2. Erilaisten hallitusten tehokkuudesta. (Haapanen ja Lainema 2010, 35 mukaillen Pearce & Zahra 1991.)	19
Kuva 3. Kuvaile hallitusta jonka näkökulmasta vastaat kysymyksiin? (N=756)	39
Kuva 4. Vastaajien koulutusalat (N=715 henkilöä)	41
Kuva 5. Vastaajien nykyiset ja aiemmat hallituspaikat yrityksissä. (N=882)	42
Kuva 6. Vastaajien hallituskokemus (N=697).....	42
Kuva 7. Valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituspaikkojen lukumäärä. (N=120)	44
Kuva 8. Valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina. (N=120).....	44
Kuva 9. Operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituspaikkojen lukumäärä. (N=325)	46
Kuva 10. Operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina. (N=325).....	47
Kuva 11. Strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituspaikkojen lukumäärä. (N=266)	49
Kuva 12. Strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina. (N=266).....	49
Kuva 13. Kehittykö hallitus vain jäsenten kehittymisen summana vai kollektiivisesti yhtenä yksikkönä. (N=533)	51
Kuva 14. Hallituksen kehittyminen valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=78)	55
Kuva 15. Hallituksen kehittyminen operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=215)	55
Kuva 16. Hallituksen kehittyminen strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=209)	56

Taulukot

Taulukko 1. Governance-järjestelmien jaottelu (mukaillen Weimer & Pape 1999, 154) 8	
Taulukko 2. Agenttiteorian yhteenveto (mukaillen Eisenhardt 1989, 59.)	30

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen kuvaus

Hallituksen ydintehtävänä on lisäarvon tuottaminen yrityksen omistajille. Se toimii omistajien luottamuselimenä, ja sen jäsenet edustavat kaikkia osakkeenomistajia riippumatta taustastaan. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 15.) Hallituksia on monenlaisia: aktiivisia ja passiivisia, valtaa omaavia ja vallattomia sekä osaavia ja osaamattomia. Hallitus on osiensa eli jäsentensä summa ja parhaimmillaan hieman enemmänkin. Jos hallituksen jäsenet ovat yhtiön toiminnan näkökulmasta kriittisten osa-alueiden huippuasiantuntijoita, on hallituksella usein mahdollisuus luoda merkittävää lisäarvoa yhtiön toiminnalle ja ohjata yhtiötä menestyksen suuntaan. Asiantuntematon ja roolinsa huonosti ymmärtävä hallitus puolestaan saattaa lähinnä tuhlaata sekä omistajan että toimitusjohtajan aikaa ja pahimmassa tapauksessa ohjata yhtiötä kannattamattomaan suuntaan. Tämän tutkimuksen keskiössä on tuoda esille hallitustyöskentelyn merkitys osakeyhtiössä ja tarkastella hallituksen jäsenen kokemuksen vaikutusta hallituksen profiiliin.

Hallituksen rooli tunnistetaan jatkuvasti yhä keskeisempänä menestystekijänä yritystoiminnalle ja vaikka tutkijat ovatkin viime aikoina kiinnittäneet paljon huomiota hallituksiin, lisää tutkimusta asiasta tarvitaan paljon. Edelleen tiedot ovat vähäisiä siitä, miten hallitukset todella toimivat ja miten hallituksien toimintaa voitaisiin parantaa lisäarvon luomiseksi yrityksiin (Huse, Hoskisson, Zattoni & Vigano 2009, 5).

Viime aikoina hallitukset ja niiden toiminta ovatkin nousseet niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin merkittäväksi tutkimusalueeksi. Tätä ovat erityisesti vauhdittaneet maailmalla vuosituhaten alussa tapahtuneet Enronin ja WorldComin kaltaiset yritysskandaalit, jotka ovat muuttaneet pysyvästi omistajaohjauksen ajattelutapaa ja säännöksiä. Tämä on korostunut erityisesti Yhdysvalloissa, jossa corporate governance -sääntely on lisääntynyt merkittävästi ja keskustelu omistajaohjauksesta on käynyt ajoittain kuumana (Hirvonen ym. 2003, 25).

Hallituksia koskevissa tutkimuksissa on viime vuosikymmenten ajan ollut pääpaino agenttiteorialla, koska se keskittyy hallituksen kenties keskeisimpään toiminta-alueeseen eli sen suhteeseen operatiiviseen johtoon nähden. Jensen ja Mecklinin vuonna 1976 tunnetuksi tekemä agenttiteoria on hyvin paljon ja laajasti tutkittu aihe sekä kansainvälisesti että Suomessa. Agenttiteoria nousee usein esille myös tutkittaessa yleisesti organisaatioiden toimivalta- ja vastuusuhteita. Agenttiteoria nousee esille myös aina corporate governance -keskusteluissa. Agenttiteorian lisäksi muutkin corporate governancen mekanismit ovat varsin tutkittu aihe ja hallitustyöskentelyyn voimakkaasti vaikuttava elementti.

Suomessa keskustelu hallitustyöskentelystä ja aktiivisesta omistamisesta käy nykyään virkeänä ja elinkeinoelämän kilpailukykyä pyritään edistämään hallitustyöskentelyä aktiivisella ja kehittämällä. Useat eri tahot kuten kauppakamarit, Boardman, Hallituspartnerit ja Hallitusammattilaiset tekevät työtä hallitustyöskentelyn merkityksen esiin nostamiseksi ja järjestävät myös koulutusta aiheesta. Keskuskauppakamari julkaisee hyvän hallintotavan asialuetteloa, jolla pyritään listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin ja corporate governancen kehittämiseen.

Hyvän hallinnon ohjeistukset tarjoavat osaltaan toiminnallisen viitekehyksen hallitukselle. Sen ainoa lainmukainen vaatimus kuitenkin on, että siihen kuuluu jäsen ja varajäsen (OYL 624/2006, 6:8). Näin ollen yhtiön omistajille jää yhtiökokouksessa täysimittainen vapaus määrittää hallituksen muoto ja sisältö. Etenkin pienissä yhtiöissä hallitukseen kuuluu usein vain yrittäjä itse ja varajäseneksi on usein nimitetty esimerkiksi yrittäjän puoliso. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka eräiden määritelmien mukaan työllistävät vähintään kymmenen henkilöä, liiketoiminta on usein laajamittaisempaa ja siten niiden hallituksiinkin kohdistuu odotuksia.

Hallituksia tarkastelemalla voidaan tunnistaa erilaisia hallitusprofiileja niiden toiminta-ajatusten perusteella. Hallitukset voivat olla hyvinkin erilaisia profiileiltaan. Tämä muodostaa kiinnostavan tutkimusalueen, koska luonnollisesti herää samalla kysymys ensinnäkin siitä, mitkä tekijät vaikuttavat näiden profiilien muodostumiseen ja toisaalta profiilien vaikutuksesta erinäisiin organisaatioihin ja niiden tuloksiin. Tämän tutkielman

taustalla olevassa kandidaatin tutkielmassa ”Hallituskoulutus hallitusta muokkaavana voimana” (2015) pyrittiin löytämään tilannekuva suomalaisten pk-yritysten hallitusprofiileista mukaillen Miesmäen, Mäntylän, Otilan & Virtasen (2013) jaottelua kolmesta erottuvimmasta profiilista. Tutkimustuloksissa yleisimmäksi hallitusprofiiliksi tunnistettiin operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus (43%), toiseksi yleisin oli strateginen hallitus (35%) ja harvinaisin valvova hallitus (16%). Yksinkertaistetusti tiivistäen neuvonantoroolin voidaan täten yleisesti todeta painottuvan suhteessa valvontafunktioon.

Kandidaatin tutkielman case-aineisto pohjautui Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n vuonna 2005 käynnistämän Hyväksytty Hallituksen jäsen (HHJ) -kurssin suorittaneille lähetettyyn kyselytutkimukseen. Kurssi muodosti suuren aineistopohjan, sillä sen suorittaneita oli kyselytutkimuksen teettämisen aikaan yli 5400 henkilöä. Kysely toteutettiin keväällä 2015 ja siihen vastasi 882 kurssin suorittanutta henkilöä ympäri Suomen ja vastausprosentti oli 16. Kandidaatin tutkielma kohdistui hallituskoulutuksiin ja siinä tutkittiin erikoiskoulutuksen vaikutusta hallituksen muotoon ja osaamiseen. Tutkielmassa tarkasteltiin ilmiötä yksittäisen hallituskoulutustuotteen muodostaman case-aineiston pohjalta.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimusongelmana on tunnistaa, ilmeneekö jäsenkohtaisten tekijöiden ja yritysten hallitusten profiilien välillä korrelaatiota. Tutkimuksellinen viitekehys sisältää eri jäsentelyjä hallitusprofiileista, joita ovat esimerkiksi strateginen, kehittävä ja valvova hallitus. Tutkimusongelman ratkaiseminen voi selittää hallitusprofiilien muotoutumista ja tarjota näin ollen hypoteesin hallitusprofiilien ja hallitustyöskentelyn tutkimukseen. Jäsenkohtaiset tekijät tarkoittavat hallituksen jäsenen taustaa, jossa erityisen kiinnostavaa on hallituksen jäsenen koulutuksen sekä aiemman hallituskokemuksen merkitys. Täydentävä tutkimuskysymys kuuluu, miten hallituksenjäsenet kokevat hallituksen kehittymisen tapahtuvan, kollektiivisesti vai yksilökehityksen summana ja onko sillä yhteyttä hallitusprofiiliin.

Tutkimusongelma tarjoaa tuoreen ja vähän tutkitun näkökulman hallitustutkimuksen viitekehykseen, jossa on keskitytty erityisesti hallituksen ja yhtiön suhteeseen sekä hallituksen tehtäviin (Zahra & Pearce 1989; Lainema 1998; Forbes & Milligen 1999; Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002; Walsh 2006; Minichilli, Zattoni & Zona 2009; Minichilli, Zattoni, Nielsen & Huse 2011; Haapanen & Lainema 2010; Harisalo & Rannisto 2010; Carver 2016, ym.), hallitusten jäsenten positioon suhteessa yhtiöön (Bhagat & Black 1999; Minichilli, Zattoni & Zona 2009) sekä hallituksen sisäiseen dynamiikkaan (Hannula 2003; Huse 2005; Harisalo 2014; Pugliese, Nicholson & Bezemer 2015) myös esimerkiksi team production -teorian (Gabrielsson, Huse & Minichilli 2007; Huse ym. 2009; Minichilli ym. 2009) ja rooliteorian (Belbin 1985) kautta. Pye & Pettigrew (2005) sekä Pugliese ym. (2015) ovat tutkimuksissaan keskittyneet vuorovaikutuksen dynamiikkaan sekä tutkimusongelmana olevaan kysymykseen yksilön vaikutuksesta ryhmän tulokseen.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tutkimusongelma ratkaisemalla tarkentaa nykyistä typologiaa hallitusprofiileista selittävien tekijöiden kautta. Hallitustutkimusta on tehty runsaasti kansainvälisesti, mutta tyypillisesti fokus on listattuja yhtiöitä tai muiden pääsääntöisesti suuryrityksiä koskevassa aineistossa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on painottaa myös pienten ja keskisuurten yritysten aineistoa erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Tutkittu tieto erilaisista hallitusprofiileista, sitä kautta vakiintuvat käsitteet ja typologiat sekä ymmärrys kausaalisuhteista niiden taustalla antavat tukea hallituskoulutuksiin ja kehittävät sitä myöten ennen pitkää hallitustyöskentelyä.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu sähköisellä kyselylomakkeella. Lomakkeella on sekä arvioivia ja kuvailevia suljettuja kysymyksiä että selittäviä avoimia kysymyksiä. Vastauksia kerättiin tarvittava määrä siihen, että laadullisestakin aineistosta pystytään johtamaan toistuvimmat kokonaisuudet. Tutkimuksen perusjoukko ja otos ovat kaikki 5400 Hyväksytty Hallituksen Jäsen -kurssin suorittanutta. Kysely

lähetettiin koko perusjoukolle ja vastauksia saatiin 882 HHJ-kurssin suorittanutta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 16. Empiirisen aineiston lisäksi on kerätty kirjallisuus- ja asiakirja-aineistoa, joka kontribuoi hallitusprofiilitutkimukseen.

Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta myös laadullista aineistoa on kerätty avoimien kysymysten kautta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteisiin kuuluu selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla (Heikkilä 2004, 16). Tutkimuslomakkeeseen sisällytetyt avoimet kysymykset havainnollistavat ja elävöittävät kvantitatiivista aineistoa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Hallitus ja osakeyhtiölaki

Osakeyhtiölaki määrittää kuudennessa luvussaan ”Osakeyhtiön johto ja edustaminen” perusraamit hallituksen kokoonpanolle sekä hallitustyöskentelylle, jättäen kuitenkin omistajille varsin vapaat kädet määrittää hallituksen muoto ja sisältö parhaaksi katsomallaan tavalla. Osakeyhtiölakia sovelletaan kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osakeyhtiöihin ja tämä osakeyhtiölaki koskee kaikkia yksityisiä sekä julkisia osakeyhtiöitä (OYL 624/2006, 1:1). Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiöiden toimielimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja ei ole pakollinen toimielin osakeyhtiössä, mutta osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Osakeyhtiölain nojalla hallituksella on yleistoimivalta yrityksessä ja se velvoittaa hallituksen huolehtimaan yhtiön hallinnosta sekä yhtiön toiminnan, kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (OYL 624/2006, 6:2.) Hallituksella ja sen jäsenillä on siten hyvin vaativa tehtävä, joka edellyttää lain ja liiketoiminnan perinpohjaista tuntemista. Hallituksen tehtävänä on palvella omistajaa ja yhtiötä johtamalla toimintaa.

Jos ei yhtiöjärjestys toisin määrää, on hallitukseen lain mukaan valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä. Mikäli hallitukseen valitaan vähemmän kuin kolme jäsentä,

hallitukseen on valittava myös ainakin yksi varajäsen. Hallituksen jäsenten valinta on yhtiökokouksen vastuulla. Mikäli hallituksessa on useita jäseniä, on sille valittava myös puheenjohtaja. Puheenjohtajan valinnasta päättää hallitus. (OYL 624/2006, 6:8-6:9.) Osakeyhtiölaki edellyttää hallituksen jäseneltä tiettyjen kelpoisuusehtojen täyttymistä. Hallituksen jäsen ei voi olla vajaavaltainen eikä henkilökohtaisessa konkurssissa. Hallituksen jäseneksi voidaan valita vain luonnollinen henkilö ja jäseneksi valittavan on annettava etukäteen suostumuksensa valintaan. (624/2006, 6:10.) Osakeyhtiölaissa niin ikään määrätään, ettei jäsen saa myöskään olla samanaikaisesti jäsen yrityksen hallintoneuvostossa (624/2006, 6:23). Kelpoisuusehtoja voidaan ottaa myös yhtiöjärjestykseen, mutta muilta osin jäseniltä haettavat ominaisuudet jäävät vapaasti valittaviksi.

Osakeyhtiölain mukaan hallitus kokoontuu tarvittaessa, ja koollekutsuminen on hallituksen puheenjohtajan vastuulla. Hallitus on kutsuttava koolle, mikäli hallituksen jäsen tai yhtiön toimitusjohtaja sitä vaatii. (OYL 624/2006, 6:5.) Osakeyhtiölaki velvoittaa myös pitämään hallituksen kokouksista pöytäkirjaa, jonka allekirjoittaa puheenjohtaja ja vähintään yksi hallituksen valitsema jäsen. Mikäli hallituksen jäsenellä tai toimitusjohtajalla on eriävä mielipide, on heille oikeus saada merkintä siitä pöytäkirjaan. (OYL 624/2006, 6:6.)

Päätöksenteko hallituksessa tapahtuu enemmistön mielipiteen mukaisesti, ja mikäli äänet menevät tasan, on puheenjohtajan ääni ratkaiseva. Päätösvaltainen hallitus on silloin kun paikalla on yli puolet jäsenistä, jollei yhtiöjärjestys edellytä suurempaa jäsenmäärää. (OYL 624/2006, 6:3.) Osakeyhtiölain mukaan hallituksen jäsen on kuitenkin esteellinen osallistumaan hänen ja yhtiön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn. Jäsen ei myöskään saa osallistua yhtiön ja kolmannen osapuolen välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn, mikäli hänelle on odotettavissa siitä merkittävää etua, joka saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. (OYL 624/2006, 6:4.)

2.2 Corporate governance

” Corporate governance is the process by which corporations are made responsive to the rights and wishes of stakeholders ”

(Demb & Neubauer 1992,187)

Corporate governance on hyvin monitahoinen käsite, jolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Julkaistuna koodistona se on kuitenkin osakeyhtiölain jälkeen kenties keskeisin referenssi hallitustyöskentelyn organisoinnille. Yllä oleva lainaus on corporate governance -kirjallisuuden klassikkoteoksesta The Corporate Board. Pääpiirteittäin corporate governancella viitataan tapaan, jolla yhtiötä johdetaan, hallinnoidaan ja ohjataan. Corporate governance liittyy myös sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien välisiin suhteisiin kuin myös hallinnonprosesseihin, jotka on suunniteltu siten, että yhtiö saavuttaa tavoitteensa. Tärkein merkitys on niillä mekanismeilla ja ohjaimilla, jotka on suunniteltu vähentämään tai poistamaan päämies-agenttiongelmia. (Baker, Anderson & Kolb 2010, 15.) Hirvonen ym. mukaan modernissa corporate governance -ajattelussa on kyse nimenomaan siitä, miten yritysjohto saadaan toimimaan omistajien etujen mukaisesti yrityksen päätöksenteossa (2003, 29).

Termin corporate governance kääntäminen suomeksi on ollut ongelmasta, mutta yleisiä käännöksiä ovat olleet muun muassa ”omistajaohjaus” ja ”hyvä hallinnointitapa” (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 19). Koska corporate governance -käsitteelle ei ole vakiintunutta suomenkielistä ilmaisua ja vastaavasti alkuperäinen termi on laajasti käytössä Suomessakin, käytetään tässä tutkielmassa pääsääntöisesti termiä corporate governance.

Anglosaksista alkuperää oleva käsite corporate governance on omaksuttu keskeiseksi johtamisen ohjenuoraksi yritysmaailmassa. Se määrittää yritykselle käyttäytymissäännöt, joiden tarkoituksena on toisaalta viestittää sidosryhmille toiminnan uskottavuutta ja toisaalta tehostaa johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisällä. Moniin muihin johtamisen malleihin verrattuna corporate governance on hyvin amebamainen, eikä sille ole yksiselittämistä määritelmää, vaan se merkitsee eri yrityksille hyvin erityyppisiä asioita. (Erma ym. 2014, 19.) Käsitteenä corporate governance ei ole vielä kovin vanha, sillä se nousi yritysmaailman keskusteluihin vasta 1980-luvulla amerikkalaisten suuryritysten omistusrakenteen muutosten yhteydessä ja vihamielisten yritysvaltausten lisääntyessä, vaikkakin terminä corporate governance oli noussut esiin jo 1930-luvun teoreettisessa keskustelussa (Hirvonen ym. 2003, 21). Hyvä corporate governance ei ole tärkeää vain siksi, että se toimii kulmakivenä

yhtiöiden, rahoituslaitoksien ja markkinoiden yhtenäisyydelle, vaan se on keskeistä myös maailmantalouden terveydelle ja vakaudelle (Baker, Anderson & Kolb 2010, 16).

Weimerin ja Papen mukaan kansainvälistä corporate governancea on haitannut selkeän rakenteen puuttuminen. Tämän vuoksi on esitetty corporate governance -järjestelmien jaottelu neljään eri luokkaan (taulukko 1): anglosaksiseen (USA, UK, Kanada ja Australia), germaaniseen (Saksa, Alankomaat, Sveitsi, Ruotsi, Itävalta, Tanska, Norja ja Suomi), latinalaiseen (Ranska, Italia, Espanja ja Belgia) ja japanilaiseen järjestelmään. Jaottelu perustuu kahdeksaan eri piirteeseen: 1) vallitseva yritysmuoto 2) hallitusmalli 3) keskeisten sidosryhmien mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksentekoon 4) pörssin merkitys kansantalouteen 5) ulkoisten markkinoiden läsnäolon tai puuttumisen vaikutus yritysten valvontaan 6) omistajarakenne 7) johdon palkitsemisjärjestelmän riippuvuus yrityksen menestyksestä 8) taloudellisten suhteiden aikahorisontti. Kaikista näistä kahdeksasta piirteistä löytyy juridinen, institutionaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus, vaikkakin jokin näistä on yleensä vallitseva ulottuvuus. Tämän jaottelun rajoittavana tekijänä nähdään se, että jaottelu on kuvaileva sekä sen tarkoitus mahdollistaa järjestelmien vertailu karkealla tasolla. (1999, 153.)

Taulukko 1. Governance-järjestelmien jaottelu (mukaillen Weimer & Pape 1999, 154)

Corporate governance - järjestelmä	Markkinasuuntautunut		Verkostosuuntautunut	
Maantieteellinen luoki- tus	Anglo-saksinen	Germaaninen	Latinalainen	Japanilainen
Luokitukseen kuuluvat maat	USA, UK, Kana- da, Australia	Saksa, Alankomaat, Sveitsi, Ruotsi, Itävalta, Tanska, Norja ja Suomi	Ranska, Italia, Espanja ja Belgia	Japani
Käsitys yrityksestä	Instrumentaalinen, omistajakeskeinen	Institutionaalinen	Institutionaalinen	Institutionaalinen
Hallitusmalli	Yksikerroksinen	Kaksikerroksinen	Yksikerroksinen, pl. Ranska	Yksikerroksinen
Keskeiset sidosryhmät	Osakkaat	Pankit (Saksa), työntekijät, muut valtaryhmittymät	Rahoitusyhtiöt, valtio, muut valtaryhmittymät,	Pankit, muut rahoituslaitokset, työntekijät, muut

			suvut	valtaryhmittymät
Osakemarkkinan merkitys kansantaloudessa	Korkea	Kohtalainen/ korkea	Kohtalainen	Korkea
Yritysten ulkoinen valvonta	Aktiivinen	Passiivinen	Passiivinen	Passiivinen
Omistajarakenne	Hajautunut	Melko keskit- tynyt	Keskittynyt	Melko hajautunut
Johdon palkitsemisjärjestelmän riippuvuus suoritustasosta	Korkea	Matala	Kohtalainen	Matala
Taloudellisten suhteiden aikahorisontti	Lyhyt	Pitkä	Pitkä	Pitkä

Roén mukaan corporate governancen kolminaisuudesta (hallitus, johtajat ja osakkeenomistajat) voidaan erottaa sekä vertikaalinen että horisontaalinen ulottuvuus. Vertikaalinen ulottuvuus on johtajien ja etäisten osakkeenomistajien välillä. Tämän ulottuvuuden tarkastelu kohdistuu toimitusjohtajan ja johtajiston (hallitus ja muut keskeiset johtajat, johtoryhmä) pysymiseen lojaaleina osakkeenomistajille sekä kyvykkäinä johtamaan yritystä. Horisontaalisen ulottuvuuden ääripäissä ovat sitä vastoin pääomistaja ja pienosakkaat. Toisin sanoen se kuvaa keskittyneen ja hajautuneen omistuksen tasapainoa. Horisontaalisen tarkastelun olennaisin tarkoitus on edistää kaikkien osakkeenomistajien tasa-arvoa. (2004, 2.) Ilman tarkkaan määriteltä länsisääntöä ja normistoa saattaisi dominantin omistusosuuden omaava yksittäinen osakkeenomistaja luonnollisesti käyttää hyväksi kontrolloivaa ja usein sisäpiiriin sijoittuvaa asemaansa pienomistajien kustannuksella.

Nämä kaksi ulottuvuutta ovat jossain määrin käänteisessä suhteessa toisiinsa. Usein - erityisesti angloamerikkalaisessa toimintaympäristössä - tavataan tilanne, jossa omistus on hajaantunut, mutta johdossa on vahva yksilö. Erityisesti näin on duaalimallissa (Kts. Davis & Donaldson 1991), jossa johtaja (CEO) johtaa sekä hallitusta että operatiivista toimintaa. Tällöin yritykselle muodostuu helposti vertikaalinen ongelma, vaikka horisontaalisesti kaikki on kunnossa, kun hajautuneet omistajat ovat tasa-arvoisia. Muualla kuin angloamerikkalaisessa maailmassa puolestaan kohdataan useammin horisontaalisia ongelmia. Ulottuvuuksia yhdistää se, että molemmissa yhden toimijan kontrolloiva asema aiheuttaa haittaa. Sen sijaan tavat eroavat toisistaan. (Roe 2004, 2.)

Jakobssonin ja Korkeamäen mukaan corporate governance -järjestelmillä on tapana muovaantua maan omien perinteiden ja liiketoiminnan sääntelyn kehityksen myötä. Heidän mukaansa viimeaikainen kirjallisuus osoittaa suuriakin vaihteluita yritysten omistuskäytännöissä ja corporate governance -järjestelmissä eri maiden välillä, ja siten ei olekaan yllättävää, että corporate governancen maailmanlaajuiset suositukset toimivat heikosti. Rahoitusmarkkinoiden ja yhtiöomistuksien kansainvälistyminen ovat kuitenkin johtaneet siihen, että corporate governancen sääntelyä on yhtenäistetty maailmanlaajuisesti viime vuosina. EU on toiminut tämän kehityksen veturina Euroopassa. Anglo-amerikkalainen corporate governance -järjestelmä on toiminut mallina maailmanlaajuisen sääntelyn yhdentymisessä. Euroopassa sääntelyn muutokset ovat tuoneet eurooppalaisia maita lähemmäs brittiläistä corporate governance -järjestelmää. Siirtymistä kohti anglo-amerikkalaista corporate governance -järjestelmää selittää Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian johtoasema rahoitusmarkkinoilla sekä tärkeimpien akateemisten tutkimuksien keskittyminen noihin markkinoihin. Lähtökohdiltaan anglo-amerikkalaisten maiden corporate governance -järjestelmä eroaa kuitenkin merkittävästi muusta maailmasta. Jakobssonin ja Korkeamäen mukaan anglo-amerikkalaisissa maissa corporate governance -järjestelmä perustuu hajallaan oleviin yhtiöomistuksiin, kun taas Manner-Euroopassa hallittu omistajuus on normi. Lisäksi Yhdysvalloissa yhtiön johdolla on taipumus hallita yritystä, kun taas Isossa-Britanniassa, yritystä hallitsee hallitus. (2015, 232-233.)

Jakobssonin ja Korkeamäen mukaan angloamerikkalainen sääntelyjärjestelmä toimii huonosti maissa, joissa johdon valvontavastuu ei ole hyväksyttävää tai mahdollista. Angloamerikkalainen vaikutus on lisännyt läpinäkyvyyttä ja vähemmistössä olevien osakkeenomistajien valtaa. Suomessa vuosittaisella yhtiökokouksella on suurin valta yhtiössä, sillä se voi vaihtaa hallituksen milloin vain. Hallituksella taas on valta vaihtaa yrityksen johto. Tämän vuoksi omistajalla, jolla on määräysvalta yhtiökokouksessa, on ylivoimainen valta yrityksessä ja merkittävä rooli yhtiön corporate governancessa. Ruotsissa on pitkä perinne hallitussa omistajuudessa isoissa yrityksissä, ja yritykset ovat usein yhden omistajan, yhden henkilön tai perheen, hallinnassa. Tämä ruotsalainen malli yritysten hallitusta omistajuudesta soveltuu hyvin myös suomalaiseen corporate governanceen. (2015, 232-233.)

Suomalainen corporate governance -järjestelmä alkoi kehittyä 1980-luvun jälkipuoliskolla, kun osakemarkkinoiden nopea kehitys kiihdytti sääntelyn purkamista ja muutoksia veropolitiikassa (Jakobsson & Korkeamäki 2015, 237). Keskustelu omistajaohjauksesta on ollut aktiivista Suomessa vasta vuodesta 2001 lähtien, vaikkakin corporate governance terminä vakiintui suomalaiseen keskusteluun jo ennen 1990-luvun puoliväliä (Hirvonen ym. 2003, 28). Suomessa corporate governance suosituksilla pyritään Suomen arvopaperimarkkinayhdistyksen mukaan täydentämään lakisääteisiä menettelytapoja. Suomessa kyse on elinkeinoelämän itsesääntelystä, jossa pörssiyhtiöille laaditun hallinnointikoodin tavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattavat kansainvälistä hallinnointitapaa. Suomen arvopaperimarkkinayhdistyksen mukaan ” Hallinnointikoodi yhtenäistää yhtiöiden tiedonantokäytäntöjä ja lisää osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa samoin kuin lisää avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä. Hallinnointikoodi antaa hyvän kokonaiskuvan suomalaisten pörssiyhtiöiden hallinnointijärjestelmän keskeisistä periaatteista. Tavoitteena on, että suomalaiset pörssiyhtiöt noudattaisivat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Hyvä hallinnointitapa edistää suomalaisten listayhtiöiden menestystä. Suomessa pörssiyhtiöiden ulkomainen omistus on yksi Euroopan korkeimmista.” (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2015.)

Corporate governance liittyy siis lähinnä julkisesti noteerattuihin yritysten toimintaan ja sillä pyritään turvaamaan ennen kaikkea avoimuuden vaatimusta. Nämä ohjeistukset ovat olemassa kymmenissä maissa ja Suomessa niitä julkaisee Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n, Keskuskauppakamarin ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n perustama yhteistyöelin Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Listaamattomat yritykset eivät ole velvoitettuja noudattamaan toiminnassaan näitä ohjeita, eivätkä samat ohjeet listaamattomille yrityksille sellaisinaan edes sovi. Näitä yrityksiä varten on esimerkiksi Keskuskauppakamari julkaissut oman hyvän hallintotavan asialuettelon suosituksista, joita erityyppiset yritykset voivat harkinnanvaraisesti soveltaa. (Erma ym. 2010, 20.)

Tällä Keskuskauppakamarin hyvän hallintotavan asialuettelolla pyritään listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin ja corporate governancen kehittämiseen. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, joten se on tarkoitettu

yriyksille jotka haluavat aktiivisesti kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti. Sen avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja tarvittaessa kehittää hallinnointiaan omista lähtökohdistaan. Hyvän hallintotavan asialuettelo ei ole yhtiötä velvoittava eikä yhtiöiden myöskään tarvitse siten perustella hallinnointiaan koskevia ratkaisuja julkisesti. (Keskuskauppakamari, 2016.)

Corporate governance-tutkimusta on hallinnut jo 1990-luvulta lähtien Yhdysvaltalainen tutkimus, jonka keskiössä on sijoittajien osuuksien suojeleminen yrityksessä. Tutkimuksissa on käytetty pääosin yrityksestä helposti saatavilla olevia tietoja, kuten toimitusjohtajan kaksoisrooli, insider/outsider-suhde hallituksissa, hallituksen jäsenten lukumäärä ja yrityksen toimivan johdon osakkeenomistajuus. Hallituksen käyttäytyminen ja sisällöllinen painotus on sen sijaan hyvin harvoin tutkittu aihe, vaikkakin osa näistä corporate governance -tutkimuksista voidaan löytää analogiaa hallitusten käyttäymismalleihin. Kuitenkin alan johtavissa tieteellisissä aikakauslehdissä julkaisuista artikkeleista vain yksi kahdeksasta empiirisestä hallitustyöhön liittyvästä tutkimuksesta on käsitellyt varsinaisesti hallituksen käyttäytymistä. Yhdistämällä näitä eri tutkimuksia on voitu luoda kehys hallituksen käyttäytymisen tutkimuksesta. Kehys koostuu neljästä alueesta:

- 1) hallituksen kokoonpanon ja yhtiön suorituskyvyn välinen yhteys,
- 2) teorial hallituksen eri rooleista,
- 3) hallituksen päätöksentekokulttuurin ymmärtäminen psykologian teorioita soveltamalla ja
- 4) hallituksen ymmärtäminen avoimena vuorovaikutusjärjestelmänä, johon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. (Huse 2005, 65-66.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta relevantti osa viitekehystä on kohta 2), jonka perinteestä mainitaan useimmin agenttiteoria (agency theory) ja teoria resurssiriippuvuudesta (resource dependence theory). Agenttiteoria painottaa päämiehen (hallitus) ja agentin (toimitusjohtaja) eriävistä intresseistä johtuen hallituksen valvontaroolia suhteessa toimitusjohtajaan (Kts. mm. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989). Erityisesti hallitusrooleja koskevat teorial ammentavat tilivelvollisuuden näkökulmasta.

Pfefferin ja Salancikin vuonna 1978 tunnetuksi tekemä resurssiriippuvuusteoria on noussut yhdeksi merkittävimmäksi organisaatioita ja strategista johtamista käsittelevistä teorioista. Resurssiriippuvuusteorian mukaisesti organisaatio nähdään avoimena järjestelmänä, jolla on riippuvuuksia toimintaympäristöönsä. Teoria tunnistaa ulkoisten tekijöiden vaikutuksen organisaation käyttäytymiseen, ja huolimatta niiden rajoittavasta kontekstista, organisaation johdon mahdollisuudet vähentää ympäristön epävarmuustekijöitä ja riippuvuuksia tunnistetaan. (Hillman, Withers & Collins 2009, 1404.)

Pfefferin ja Salancikin (1978) teoria tunnistaa organisaatioilla (yrityksillä) viisi lähtökohtaa, joiden kautta ne voivat säädellä riippuvuuttaan ympäristöönsä: 1) fuusiot (mergers), 2) yhteisyritykset ja muu organisaatioiden välinen yhteistyö (joint ventures and other interorganizational cooperation), 3) hallitukset/johtokunnat (boards of directors), 4) poliittiset toimet (political action) sekä 5) johdon vaihdos (executive succession). Resurssiriippuvuusteoria tunnistaa hallituksen yrityksen hallinnolliseksi toimielimeksi, joka voi auttaa yritystä hankkimaan kriittisiä resursseja ympäristöstään. Tällä tavoin se voi vähentää yrityksen riippuvuutta ulkoisiin sidosryhmiin sekä suojella yritystä ulkoisilta uhilta. Viime aikoina resurssiriippuvuusteoriaa on sovellettu yhdessä verkostoteorian kanssa. Tämä näkökulma tunnistaa hallituksen tärkeiksi tehtäviksi yhteistyön kehittämisen, ovien avaamisen uusien yhteistyökumppaneiden luokse, laillisuusvalvonnan sekä kommunikoinnin yrityksen ja sen ulkopuolisten organisaatioiden välillä. (Huse 2005,71.)

Toinen viitekehyksen keskeinen kokonaisuus on kohta 4) ja erityisesti se miten sisäiset tekijät, tässä tapauksessa hallituksen jäsenet, muokkaavat hallitusta. Tähän liittyen on tunnistettu evoluutiolähestymistapa hallitusten työskentelyyn, jonka mukaan yksilöllinen oppiminen tulee edistämään evoluutiota. Oppimisnäkökulmaa ei kuitenkaan ole tuskin koskaan hyödynnetty corporate governance -tutkimuksessa. Siksi oppimisteorioiden yhdentyminen saattaakin olla tärkeä suuntaus hallituksien ja hallinnon tutkimuksessa tulevaisuudessa. (Huse 2005, 67-69.)

2.3 Hallituksen tehtävät

Hallituksia koskien ei ole tarkoituksenmukaista rakentaa yksityiskohtaista ohjeistusta osakeyhtiölain lisäksi, koska yhtiöt ja niiden olosuhteet vaihtelevat, mutta hallitustyöskentelyä ohjaavia yleisiä teoreettisia malleja ja normatiivisia ohjeistuksia on useita, kuten edellä mainitut corporate governance -koodit. Tehtävät ja roolit muokkautuvatkin aina yhtiökohtaisesti.

Forbes ja Milliken luonnehtivat hallituksia päätöksentekijäryhmiksi, jotka kohtaavat työssään monimutkaisia, yrityksen strategiaan kysymyksiin liittyviä tehtäviä (1999, 492). Walshin mukaan hallituksen päätarkoitus on edistää johdon päätöksentekoa yrityksessä. Hän esittelee tehokkaasti toimivan hallituksen neljä ensisijaista tehtävää: 1) rekrytoida, tukea, arvioida ja palkita toimitusjohtajaa, 2) vahvistaa strategiset linjaukset, 3) järjestää korkeatasoinen operationaalisen toiminnan valvonta ja 4) suorittaa tarkastustoimintaa. Hoitamalla nämä tehtävät hyvin, hallitus tuo lisäarvoa organisaation toimintaan. Walshin mukaan suurinta potentiaalia hallituksen lisäarvoa tuottavalle työskentelylle edustavat toimivan johdon valinta sekä strategisten linjausten hyväksyminen. Walshin mukaan hallituksen on ainakin varmistettava organisaatiolle tehokas toimitusjohtaja, vaikka hallitus ei tekisi mitään muuta organisaation hyväksi. (2006, 1-2.)

Hannulan (2003, 15) mukaan hallituksella on keskeinen rooli osakeyhtiön hallinnossa ja laajakantoisista asioista päätettäessä monien lakisääteisten tehtävien lisäksi. Ehkä juuri siitä syystä monessa yhtiössä hallitus voisi toimia huomattavasti nykyistä tehokkaammin yhtiön eduksi. Tehottomuutta ilmenee ja syynä siihen voi olla väärä hallituksen kokoonpano, tietämättömyys ja osaamattomuus tai jopa piittaamattomuus osakeyhtiön hallituksen lakisääteisistä velvollisuuksista.

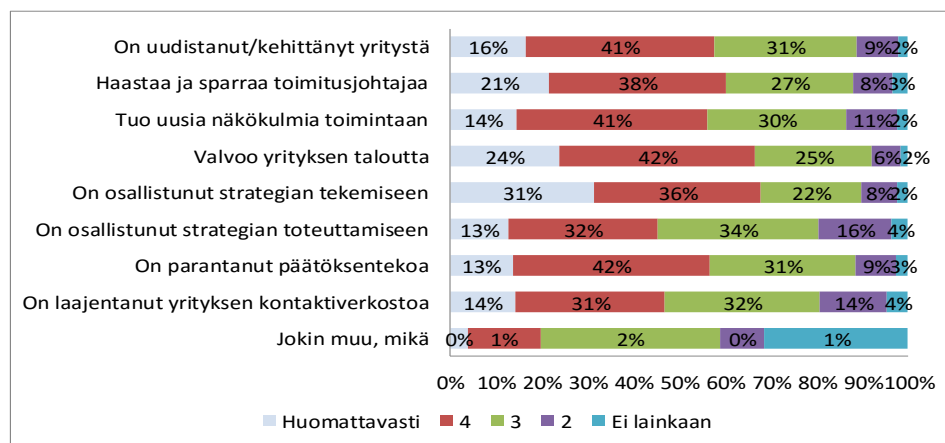
Osakeyhtiölaki määrittää hallituksen tehtäviksi yhtiön hallinnosta huolehtimisen ja toiminnan asianmukaisen järjestämisen. Tätä kutsutaan yleistoimivallaksi joka tarkoittaa, että hallitus voi päättää kaikista niistä asioista, jotka eivät osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen mukaan nimenomaisesti kuulu yhtiökokouksen tai hallintoneuvoston päätettäväksi (Erma ym. 2014, 41). Tällaisia yhtiökokouksen päätettäviä asioita ovat

esimerkiksi yhtiön tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauden myöntäminen hallitukselle ja toimitusjohtajalle sekä hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinta (OYL 624/2006, 5.3§).

Yrityksen omistajat valitsevat hallituksen, joka puolestaan valitsee yritykselle toimivan johdon. Tällä tavoin muodostuu ketju, jossa tapahtuvaa johtamista kutsutaan omistajaohjaukseksi. Ketjun toiminnan varmistamiseksi omistajat valitsevat lisäksi tilintarkastajat valvomaan sitä, että ketju toimii halutulla tavalla. (Hirvonen ym. 2003, 23.) Hallituksenä tehtävänä on toimia siltana yrityksen omistajien ja yrityksen johdon välillä siten, että hallitus on tilivelvollinen yrityksen omistajille ja yrityksen johto sitä vastoin on tilivelvollinen hallitukselle (Hirvonen ym. 2003, 208). Hallituksen jäsenen tehtävänä on edistää työskentelyllään omistajien etuja yhtiössä (Erma ym. 2014, 42). Hallituksen muihin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi palvelutehtävät, taloudellinen valvonta, organisatorinen ja strateginen kyseenalaistaminen sekä johdon arviointi ja palkitseminen (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 122 -142).

Lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluvat asianmukaisen toiminnan järjestäminen ja yhtiön hallinnosta huolehtiminen, mutta pääsääntöisesti operatiiviset tehtävät eivät kuulu hallitukselle, vaan toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Ennen kaikkea hallituksen tehtäviin kuuluu yhtiön, toimialan ja toimintaympäristön tulevaisuuteen katsominen ja siten yritykseen vaikuttavien muutostarpeiden tai -paineiden ennakoiminen ja tunnistaminen. Strategisten asioiden lisäksi tärkeimmät tehtävät liittyvät toimitusjohtajaan. Hallituksen pitää edistää yhtiön kehitystä tukemalla ja valvomalla toimitusjohtajaa yrityksen eteenpäin viemisessä parhaalla mahdollisella tavalla. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yrityksen menestymisestä siten, että se tuottaa omistajien sijoittamille varoille tuottoa. Menestyminen edellyttää myös muiden sidosryhmien tavoitteiden huomioimista kilpailukykyisellä tavalla, sillä niistä huolehtiminen on yrityksen menestymisen edellytys pitkällä tähtäimellä. Hyvään hallitustyöskentelyyn kuuluu hallituksen omien tehtävien ja työskentelytapojen määrittäminen ja niiden kirjallinen dokumentointi. Tämä hallituksen työjärjestykseksi kutsuttu dokumentti on aina yhtiökohtainen ja perustuu yhtiöjärjestykseen. (Hirvonen ym. 2003, 210-211.)

Kauppakamarien teettämän Pk-hallitusbarometrin (2015) mukaan hallituksen jäsenen tärkein lisäarvo pk-yrityksille on rooli yrityksen talouden valvojana ja strategian laatijana (kuva 1). Myös asema toimitusjohtajan haastajana ja sparraajana sekä yrityksen uudistajana ja kehittäjänä koetaan merkittäväksi. Kontaktiverkoston luomista ja strategian toteuttamista ei sen sijaan pidetty yhtä keskeisinä hallituksen lisäarvotehtävinä.



Kuva 1. Hallituksen jäsenten tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan. (Pk-hallitusbarometri 2015)
N=1280

Hallituksen rooli vaihtelee yrityksestä toiseen hyvin paljon. Aina hallituksen jäsenillä ei ole tarvittavaa ammattitaitoa yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi tai operatiivinen johto ei osaa vaatia hallitukselta tällaista toimintaa. Hallituksen organisoituminen ja toiminta voi olla myös epäaktiivista, jolloin hallitus saattaa kokoontua vain 2-3 kertaa vuodessa ja pitää ainoana tehtävänä tilinpäätöksen allekirjoittamista sekä pakollisten kaupparekisteri-ilmoitusten käsittelemistä ja allekirjoittamista. (Hannula 2003, 15.)

Yhden tutkimusperinteen (Kts. mm. Forbes & Milliken 1999; Johnson, Daily, & Ellstrand 1996; Stiles & Taylor 2001; Zahra & Pearce 1989) mukaan hallituksen toimintaa voi tarkastella suhteessa hallituksen tavoitetehtävään. Hallituksen odotetaan toimivan yrityksessä valvonta- ja neuvonantotehtävissä, joten tavoitteetkin on sidottava niihin. Valvontatehtävän tutkimuksessa voidaan seurata ensisijaisesti agenttiteoriaa, jonka pohjalta hallituksen ensisijaisena tehtävänä ja vastuulla on turvata yrityksen osakkeenomistajia johdon vääränlaiselta käyttäytymiseltä. Tästä

lähtökohdasta käsin hallitukset koostuvat puolueettomista ihmisistä, joiden tehtävänä on aktiivisesti valvoa ylintä johtoa ja kannustimien avulla toimia yrityksen osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Vaikka hallituksen valvontatehtävää pidetään yhä ensisijaisena mittarina hallituksen tehokkuudesta, hallituksen jäsenten kykyä tuoda lisäresursseja yritykselle neuvonannon muodossa voidaan niin ikään pitää olennaisena toimintona. Tästä näkökulmasta katsottuna, hallituksen pitää olla ryhmä päteviä ihmisiä, jotka tuovat hallituksen keskusteluihin oman kokemuksensa, pätevyytensä ja monipuolisia näkökulmia. Tällöin hallituksen jäsenet myötävaikuttavat strategiseen päätöksentekoon tuomalla arvokkaita neuvoja ja ohjeita yrityksen ylimmälle johdolle. (Minichilli, Zattoni, Nielsen & Huse 2011, 195.)

2.4 Hallitusprofiilit

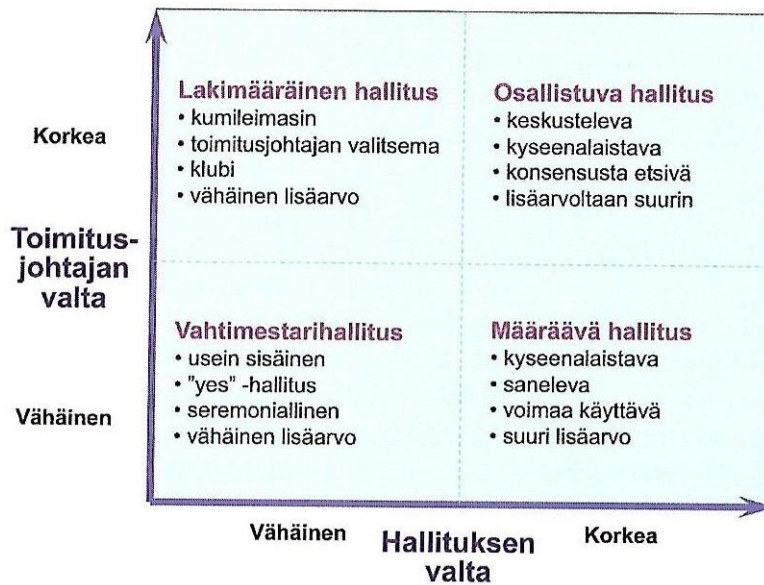
Zahran ja Pearcen mukaan hallitustyöskentelyä on perinteisesti tarkasteltu neljästä teoreettisesta lähtökohdasta: legalistinen näkökulma (legalistic), resurssinäkökulma (resource dependence), luokkataistelu näkökulma (class hegemony) ja agenttiteorian näkökulma (agency theory). Legalistisen näkökulman taustalla vaikuttaa yrityksiä koskeva lainsäädäntö ja siten hallituksen operatiivisiksi tehtäviksi luetellaan toimitusjohtajan valitseminen ja tuloksellisuuden seuraaminen, osakkeenomistajien edun valvonta, ylimmän johdon tukeminen ja yhtiön menestymisen arviointi. Resurssiteorian näkökulma sen sijaan pohjautuu organisaatio- ja sosiologiateorioihin, jonka vuoksi hallituksen operatiivisiksi tehtäviksi listataan ympäristön kartoittamisen, yrityksen edustamisen ja yritykselle tärkeimpien resurssien turvaamisen. Kolmas, luokkataistelun näkökulma pohjautuu marxilaiseen teoriaan. Tämän näkökulman mukaan hallituksen operatiivisena tehtävänä on johdon valikoiva rekrytointi sekä yrityksen valmistuskustannusten pienentäminen. Agenttiteorian näkökulmasta hallituksen tehtävänä on pitää huolta omistajien eduista valvomalla johdon toimintaa, pienentää agenttikustannuksia, toimitusjohtajan valitseminen, arviointi ja palkitseminen, strateginen päätöksenteko ja kontrolli. (1989, 293.)

Hallitus hoitaa sille asetettuja tehtäviä erilaisten roolien kautta, ja hallituksesta voidaan siten käyttää nimitystä sen toiminnan luonteen mukaan. Zahran ja Pearcen esittelemistä neljästä teoreettisesta näkökulmasta on noussut esiin kolme tärkeää roolia hallitukselle;

palvelu (service), strategia (strategy) ja valvonta (control). Heidän mukaansa on kuitenkin havaittavissa selkeä kuilu näissä normatiivisen kirjallisuuden tunnistamissa rooleissa ja empiiristen havaintojen välillä siinä, miten hallitukset näitä tehtäviä ovat käytännössä hoitaneet. Esimerkiksi hallituksen valvova rooli tunnistetaan kirjallisuudessa hyvin mutta tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että useat hallitukset epäonnistuvat tehtävässään valvoa toimitusjohtajan toimintaa ja arvioidessaan tämän tekemiä päätöksiä. Hallituksen palvelurooli on osoitettu tutkimuksissa vahvaksi mutta kaksijakoiseksi. Kritiikki on kyseenalaistanut esimerkiksi hallituksen kyvyn kehittää sopivia toimintamalleja (codes of conduct) hallituksen jäsenien ja yrityksen henkilöstön väliseen keskinäiseen kanssakäymiseen. Empiiriset tutkimukset hallituksen strategisesta roolista ovat tuolloin olleet vielä lapsenkengissä mutta antaneet näyttöä siitä, etteivät hallituksen jäsenet ole niin aktiivisesti sitoutuneet strategiseen työhön kuin agenttiteoreetikot antavat ymmärtää. (1989, 303-304.)

Lisäksi Huse on luonut viitekehyksen, jonka sisältönä on hallitustutkimusta ja sen dynamiikkaa kuvastava malli. Kyseisessä mallissa yritys määrittellään suhteiden ja resurssien joukkona tavoitteenaan kasvattaa yrityksen arvoa. Viitekehyksen puitteissa Huse onkin tarkastellut hallituksen rooleja sisäisen, ulkoisen ja strategisen fokuksen suhteen. Siinä hallituksen strateginen rooli koetaan oleelliseksi erityisesti hallituksen työskentelyssä. Lisäksi viitekehys korostaa hallituksen palvelevan roolin sisäistä näkökulmaa yritykseen sekä hallituksen valvovan roolin ulkoista näkökulmaa yritykseen. Husen viitekehyksen mukaan hallituksen strateginen fokus sisältää agenttiteorian, omistusoikeuden ja juridiikan näkökulmat. (2005, 72.)

Zahran ja Pearcen mukaan tasapainoisella vallan jakautumisella toimitusjohtajan ja hallituksen välillä varmistetaan yrityksen tehokas suorituskkyky (1991, 135). Haapasen ja Laineman (2010, 34-35) mukaan vallan jakautuminen yrityksessä on oleellista, sillä yrityksen menestymisen kannalta on merkityksellistä millaista valtaa hallitus ja johto kokevat omaavansa. Zahran ja Pearcen (1991) tutkimuksen pohjalta Haapanen ja Lainema ovat tarkastelleet hallituksien profiileja neljän erilaisen valtakuvion näkökulmasta (kuva 2):



Kuva 2. Erilaisten hallitusten tehokkuudesta. (Haapanen ja Lainema 2010, 35 mukaillen Pearce & Zahra 1991.)

Kuvan vasemman alakulman vahtimestarihallituksessa valtaa ei omaa hallitus eikä toimitusjohtaja. Tällaiseen vahtimestarihallitukseen ajaututaan helposti yrityksissä, joissa on sisäinen hallitus. Lakimääräisessä hallituksessa toimitusjohtajan valta on korkea ja valta on keskittynyt johdolle. Tällaisessa "klubihallituksessa" toimitusjohtaja on usein itse valinnut hallitukseen jäsenet jättäen hallitukselle vain kaksi tehtävää; vahvistaa toimitusjohtajan esittämät linjaukset kyseenalaistamatta mitään sekä yhteinen hauskanpito. Määräävässä hallituksessa valta on keskittynyt hallitukselle. Tämän toiseksi tehokkaimman hallitusmallin heikkous on siinä, ettei vahva toimitusjohtaja suostu työskentelemään tällaisessa kuviossa pitkään. Malli toimiikin parhaiten lähinnä tietyissä siirtymävaiheissa, esimerkiksi toimitusjohtajan vaihdoksen yhteydessä. Osallistuva hallitus löytyy useimmiten parhaiten menestyvistä yrityksistä. Tässä hallitusmallissa valtaa on sekä hallituksella että toimitusjohtajalla ja päätöksenteko tapahtuu vuorovaikutusprosessin tuloksena. (Haapanen & Lainema 2010, 35-36.)

Virtasen, Miesmäen, Mäntylän & Ottilan mukaan hallitukset voidaan jakaa kolmeen erilaiseen hallitusprofiiliin; valvovaan, operatiivista liiketoimintaa kehittävään sekä strategiseen hallitukseen. Valvova hallitus huolehtii, että yrityksen valvontajärjestelmät ovat kunnossa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Koko pohja hallitustyölle luodaan

valvonnalla, sillä yrityksen on noudatettava toiminnassaan lakeja ja asetuksia sekä omia ohjeita ja määräyksiä. Liiketoimintaa kehittävä hallitus pyrkii valvontatehtävän lisäksi kehittämään yritystä saamiensa raporttien pohjalta. Hallituksen saamat raportit yrityksen toiminnasta ovat silloin avainasemassa ja lisäksi hallitus voi hyödyntää johtoryhmän muistioita ja jäsenten esityksiä hallituksen kokouksessa muodostaakseen näkemyksen yrityksen toiminnasta. Strateginen hallitus pyrkii edellisten tehtävien lisäksi ennen kaikkea yhteiseen näkemykseen siitä, mihin halutaan mennä. Tällöin korostuu yhteinen käsitys yrityksen päämäärästä, kilpailukyvyistä ja avainmenestystekijöistä, jotka luovat pohjan kaikelle päätöksenteolle strategisessa hallituksessa. Valittuun suuntaan etenemistä seurataan valvontatehtävien ja raportoinnin avulla. (2013, 12-13.)

Lainema (1998, 73) määrittää strategisen hallituksen toiminnan sellaiseksi, jossa hallituksen on mahdollisuuksien mukaan kyettävä olemaan proaktiivinen eli pystyttävä vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen ennakoivasti niin, ettei yritys joutuisi lainkaan vaikeuksiin. Tämän johdosta jokainen hallitus, joka joutuu reagoimaan yrityksen tappiolliseen tulokseen, on laiminlyönyt seurannan, eikä siten ole kyennyt suoriutumaan ennakoivista tehtävistä. Lainema korostaa, että hallituksella pitäisi aina olla strategisesti painottunut rooli, ellei se ole kyvytön selviytymään strategisesta tehtävästä (1998, 91). Hallituksen tulisi pyrkiä strategiseen rooliin, sillä menestyksen rapautumisen uhka on riittävä syy strategisen hallituksen olemassaololle. Hallituksen tulisi ottaa selkeästi vastuu yrityksen strategiastyöstä, koska johdolla on taipumusta lykätä tulevaisuuden suunnittelua tässä ja nyt tehtävien operatiivisten rutiinien tekosyyllä. (Lainema 1998, 77.)

Niin ikään Carver (2016) on tarkastellut erilaisia hallitustyyppejä ja tunnistanut kollektiivisen (collective) hallituksen, hallinnoivan (governing boards) hallituksen, työhallituksen (working boards), neuvonantajahallitus (advisory boards), operatiivinen (managing boards/executive boards) hallitus, varainkeruuhallitus (fund raising boards) ja strateginen hallitus (policy board).

Kollektiivinen hallitus on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteiset intressit ja päätöksentekotapahtuu kollektiivisesti. Hallinnoiva hallitus johtaa ja valvoo organisaatiota omistajien valtuuttamana, ja hallituksella on täysi valta toimia omistajan edun mukaisesti.

Hallinnoiva hallitus toimii yhtenä yksikkönä lähellä operatiivista organisaatiota, mutta keskittyen kuitenkin isoihin linjauksiin tulevaisuuteen suuntautuvalla otteella. Työhallitus johtaa organisaatiota, mutta sen jäsenet toimivat samalla myös työntekijöinä organisaatiossa. Tällainen hallitusmuoto onkin yleinen hyvin pienissä organisaatioissa ja yhteisöissä, joilla ei ole resursseja palkata työntekijöitä. Neuvonantajahallitus tarjoaa tietoa ja näkökulmia päätöksentekoon. Sillä itsellään ei yleensä ole toimivaltaa, vaan se toimii neuvonantajana tietylle henkilölle tai elimelle, kuten joissakin tapauksissa varsinaiselle hallitukselle. Operatiivinen hallitus vastaa kollektiivisena ryhmänä operatiivisesta johtamisesta toimitusjohtajan sijasta. Tämä ei ole yhtä kuin hallinnoiva hallitus, mutta operatiivinen hallitus voidaan sijoittaa hallinnoivan hallituksen alaisuuteen. Operatiivinen hallitus tekee organisaation operatiivisia, lyhyen aikavälin päätöksiä sekä pitkän aikavälin päätöksiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Varainkeruuhallituksen tarkoituksena on hyödyntää sen jäsenten verkostoja ja vaikutusvaltaa hankkiakseen resursseja organisaatioon. Termi strateginen hallitus kuvastaa enemmän hallituksen toimintatapaa ja mikä hallitus tahansa voi olla strateginen, tyypillisimmin se kuitenkin on hallinnoiva hallitus (governing boards), joka ohjaa organisaation toimintaa kehittämällä strategiaa operatiivisen päätöksenteon ja toiminnan tueksi sen sijaan, että hallitus itse tekisi suoria päätöksiä. Toimitusjohtajan odotetaan toimivan hallituksen tekemän strategian mukaisesti. (Carver 2016.)

Harisalon ja Ranniston mukaan kuntien hallitukset ovat jaoteltavissa poliittisen ulottuvuuden perusteella kahteen ryhmään; strategisen johtamisen hallituksiin ja strategisen harkinnan hallituksiin. Näistä strategisen johtamisen hallitukset ovat mukana johtamisen arjessa ja osallistuvat asioiden valmisteluun, kokoavat koalition päätösten tueksi ja seuraavat niiden täytäntöönpanoa. Tällaisen päätöksentekijän roolin omaksuvia hallituksia löytyy useimmiten huomattavista taloudellisista ongelmista kärsivien, suhteellisen pienien ja kuntakentässä jotenkin epäedullisessa asemassa olevista kunnista. Strategisen harkinnan hallitukset toimivat sitä vastoin hyvin eri tavoin. Niiden agendalla on monimutkaisten asioiden selkeyttäminen, merkitysten luominen, ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen ja pyrkiminen uudenlaiseen ajatteluun. Näin toimivia hallituksia löytyy useimmiten isoista, taloudellisesti melko hyvinvoivista ja kattavan hallinnollisen osaamisen omaavista kunnista. (2010, 169-170.)

2.5 Roolitus ja oppiminen hallituksessa

Hallituksen toimintaan ja hallitusten erilaisten profiilien muodostumiseen liittyy olennaisesti sen jäsenten ottamat roolit. Tähän tarkasteluun soveltuu erityisesti sosiaalipsykologiset tutkimukset, joissa keskeistä on ryhmä ja yksilön rooli ryhmässä. Vilkkö-Riihelä määrittelee ryhmän kahden tai useamman henkilön järjestäytyneeksi vuorovaikutukseksi. Toimivan ryhmän tunnusmerkkejä ovat a) päämäärää edistävä roolijako, b) motivoiva, sitoutunut ja suunnan antava johtaja c) oikeanlaiset valtasuhteet, d) ryhmätavoitteiden saavuttamista helpottavat normit, e) ryhmän kiinteys ja f) yhdenmukaisen ajattelun rooli ryhmän päätöksenteon edistäjänä. (1999, 647.) Organisaatioita tutkineiden Gibsonin, Ivancevichin & Donnellyn mukaan taas ryhmä koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa siten, että ryhmän jäsenen käyttäytymiseen ja/tai suoritukseen vaikuttaa ryhmän muiden jäsenten käyttäytyminen ja/tai suoritus (1991, 269).

Hallitustyöskentely on vuorovaikutteista toimintaa niin kuin minkä tahansa muunkin ryhmän toiminta. Vuorovaikutus kuuluu hallituksen osaamisalueisiin juridisen, taloudellisen ja hyvän hallinnon periaatteiden osaamisen rinnalla (Harisalo, 2014). Vuorovaikutteisuuden edistämiseksi hallitustakin voidaan valmentaa toimimaan yhdessä ja ennen kaikkea toimitusjohtajan kanssa. Hallituksen valmentamiseen voidaan käyttää samankaltaisia menetelmiä kuin johtoryhmän valmentamiseen. (Hannula 2003, 50.) Tähän vaikuttavat oletettavasti samankaltainen ryhmäkokoo, hierarkia ja monipuolinen osaamisvaade. Ryhmillä, joiden toimintapana on keskustella ja tuottaa ideoita yhdessä, eroavat merkittävästi ryhmistä, jotka tekevät päätöksensä vain äänestämällä (McGrath 1984). Pugliesen ym. mukaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen dynamiikka tuottaa hallituksen kokouksissa todennäköisemmin parempia tuloksia kuin mitä saataisiin, jos vain yhdistettäisiin jäsenten mielipiteet (2015, 3). Organisaation oppimiseen liittyvä kirjallisuus kontribuoi myös ryhmän (hallituksen) kehittymiseen (Huse 2005, 69). Cyert ja March totesivat organisaation toimintaa ja päätöksentekoa tutkiessaan, että organisaatiot (ja muut sosiaaliset instituutiot) hyödyntävät jäseniään kehittymisen instrumentteina ja adaptoituvat oppimisprosessiin ajan myötä (1963, 123).

Hallituksen puheenjohtajalla on avainrooli hallituksen keskinäisen vuorovaikutuksen toimimisessa, kuten toimitusjohtajallakin johtoryhmässä. Puheenjohtajan tehtäviin kokousten johtamisen ohella kuuluvat myös kokousten valmistelu, yhtiön toiminnan seuraaminen ja yhteydenpitotehtävät (Hirvonen ym. 2003, 213). Puheenjohtajan ja hallituksen roolit ovat myös nivoutuneet yhteen, sillä puheenjohtaja on vastuussa hallituksen työstä ja hänen tehtävänä on johtaa hallitusta parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Hallituksen työn tehokkuus on paljon kiinni puheenjohtajasta ja hän onkin hallituksen tärkein jäsen. Hallituksella on hyvät mahdollisuudet tuottaa yhtiölle lisäarvoa, mikäli sitä johtaa tehtäviensä tasalla oleva puheenjohtaja. (Hirvonen ym. 2003, 212.) Puheenjohtajan tärkeä ominaisuus on myös ryhmän dynamiikan ja erilaisten roolien ymmärtäminen.

Belbin on kehittänyt teorian rooleista tiimissä, joka tunnistaa yhdeksän erilaista käytösmallia, joka kuvaa yksilön roolia ryhmässä. Roolit ovat asiantuntija (specialist), arvioija (monitor evaluator), keksijä (plant), tiedustelija (resource investigator), toimeenpanija (implementer), muotoilija (shaper), koordinaattori (co-ordinator), viimeistelijä (completer, ryhmätyöskentelijä (teamworker). (Prichard & Stanton 1999, 653.) Tehokkaan tiimin muodostumiseen on mahdollista vaikuttaa yhdistelemällä erilaisia rooleja. Roolijaon soveltuvuutta hallitustyöskentelyssä on aiheellista pohtia asiantuntijuusalueiden ohella. Tiimejä tutkiessaan Belbin on myös pyrkinyt selvittämään, miksi toiset tiimit onnistuvat ja toiset epäonnistuvat. Tutkimuksissaan Belbin havaitsi, että vastoin kaikkia odotuksia, huippulahjakkaista osaajista koostuvat tiimit saattoivat epäonnistua ja tiimit, joiden jäsenet eivät olleet kaikista lahjakkaimpia, saattoivat yltää huippusuorituksiin. (1985, 10-13.) Hänen mukaansa menestyvälle tiimille on tärkeää, että se koostuu mahdollisimman monenlaisista yksilöistä, sillä tiimissä on kyse tasapainosta. Tiimin jäsenet tasapainottavat toinen toisiaan, ja siten inhimilliset heikkoudet voidaan korvata ja yksilöiden resurssit käyttää mahdollisimman hyvin tiimin hyödyksi. (Belbin 1985, 97.)

Hallituksen jäsenten erilaiset osaamisalueet ja aikaisempi kokemus hallitustyöskentelystä sekä elinkeinotoiminnasta määrittävät paljon hallituksen toimintaa. Oleellista on myös jäsenten kyky toimia tehokkaasti yhdessä yhtäältä muiden hallituksen jäsenten ja toisaalta yrityksen johdon kanssa. Tehokkaan

hallitustyöskentelyn edellytyksenä ovat motivoituneet hallituksen jäsenet, joilla on mahdollisuus vaikuttaa hallituksen työskentelyyn. Yrityksen ja operatiivisen johdon kehitysvaihe ja tarpeet määrittävät sen minkälaista osaamista ja kokemusta hallituksen jäseniltä vaaditaan. (Hannula 2003, 46.) Hallitusten jäsenten valintaan on ulkomaisten yritysskandaalien ja omistuksen kansainvälistymisen myötä alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Omistajat haluavat entistä konkreettisemmin yritysten hallituksiin valittavan henkilöitä, jotka aidosti edustavat omistajaintressiä yrityksen päätöksenteossa. (Hirvonen ym. 2003, 26-27.)

Hallituksen jäsenen tärkeimpinä yleisinä ominaisuuksina pidetään viisautta ja laaja-alaisuutta, kriittisyyttä, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, yhteistyökykyä, ahkeruutta ja ajankäyttöä sekä erityisosaamista yhtiön toimiala ja sen kehitysvaihe huomioon ottaen. Haettaviin ominaisuuksiin vaikuttaa se, että osakeyhtiön hallitus on kollektiivinen toimielin. Hallituksen jäseniltä usein toivotaan myös seuraavia ominaisuuksia; yleinen pätevyys, strateginen pätevyys, analyyttinen pätevyys, luonteenpiirteet, kommunikointitaidot, tietotaito, kokemus, koulutus, lisäarvon tuottaminen ja motivaatio (Hannula 2003, 50-53). Hallituksessa tulisi olla myös riippumattomia tai ulkopuolisia jäseniä, jotka edustavat yrityksen toimialaa, kehitysvaihetta tai muuten yritykselle tarpeellista erityisasiantuntemusta. Myös tutkimuskirjallisuus (Kts. mm. Milliken & Martins, 1996; Simons, Pelled & Smith, 1999) ryhmien tehokkuudesta painottaa ryhmän kokoonpanon moninaisuuden merkitystä ryhmän saavuttamiin tuloksiin (Minichilli, Zattoni & Zona 2009, 58).

Pyen ja Pettigrew'n mukaan hallituksien toimintaa koskevat tutkimukset keskittyvät liiallisesti vain yksilöihin koko ryhmän sijasta (2005). Jopa ryhmätason ominaisuuksiin keskittyvät tutkimukset useimmiten olettavat, että hallituksen käyttäytymistä voidaan tulkita yhdistelemällä yksilöihin liittyvät ominaisuudet, kuten riippumattomien jäsenten tai naisten osuus hallituksen jäsenistä tai tietyn ammattikunnan edustus hallituksessa. Tätä olettamaa voidaan kuitenkin kritisoida siitä, että se jättää huomioimatta tavan, jolla jäsenten erilaiset taidot ja ominaisuudet johtavat ryhmän tuloksiin. (Pugliese ym. 2015, 2.) Organisaation oppimiseen liittyvää tutkimusta, jonka mukaan organisaation kehittymisen esteenä ei nähdä niinkään tiedon tai ideoiden puuttumista, vaan niiden läpiviemistä tai jalkauttamista organisaatiossa, voidaan soveltaa ajatuksena myös

hallituksen kehittymiseen (mm. Pfeffer & Sutton, 1999; Peters & Waterman 1982, 206.)

Hallituksen optimaalista jäsenmäärää ja kokoonpanoa on vaikea määrittää, mutta hallitusta muodostettaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että vuorovaikutteisuus, tehokkuus ja ryhmätoiminta saattavat kärsiä jäsenten määrän kasvaessa isoksi, mutta toisaalta hallituksen tulisi olla tarpeeksi suuri, jotta siitä löytyy riittävästi yhtiön tarvitsemaa osaamista (Haapanen ym. 2002, 146 -147). Osa tutkijoista uskoo, että hallituksen tehokkuus voi kärsiä, mikäli hallituksen koko kasvaa suureksi ja yleinen suositus hallituksen kokoonpanoksi on seitsemästä yhdeksään jäseneseen (Bhagat & Black 1999, 24). Hallituksen optimaalinen koko on sidoksissa myös siihen rooliin, minkä hallitus itselleen valitsee. Hallituksen puhdas palvelurooli suosii laajaa hallitusta, kun taas strateginen rooli painottaa pienempää kokoonpanoa. (Haapanen ym. 2002, 146 -147.)

Useat tutkimukset osoittavat, että hallituksen suuri koko korreloi yrityksen heikon menestyksen kanssa eri mittareilla. Yksi sovellettava indikaattori hallitusten liiallisesta koosta on niiden valintaprosessi eli syyt suureen kokoon. Yhtiöt, joissa on vahva sisäpiirissä oleva omistaja tai muu kontrolloiva taho (*insider control*) tapaavat valita pienehköjä hallituksia. Tällaisia ovat esimerkiksi yhtiöt, joissa perustaja toimii edelleen pääjohtajana. (Bhagat & Black 1999, 24.) Tällöin voidaan ajatella, että suuriin hallituksiin johtaa esimerkiksi eri sidosryhmien edustajien yleinen halukkuus tulla nimetyksi hallitukseen. Yhtiön näkökulmasta halukkuus tulla valituksi ei kuitenkaan takaa yksittäisen hallituksen jäsenen halukkuutta käyttää aika- ja osaamisresurssejaan yhtiön hyväksi valinnan jälkeen, saati lisäarvoa tuovaa pätevyyttä.

Kaikki tutkimukset eivät osoita yhteyttä hallituksen koostumuksen ja yhtiön tuloksen välillä. Yhden jäsentelyn mukaan hallitusten katsotaan koostuvan sisäisistä (*inside*) johtajista, ulkoisista (*outside*) johtajista, kumppaneiden (*affiliated*) johtajista sekä riippumattomista (*independent to “interdependent” directors*, termi ei ole yksiselitteinen) johtajista. Tällä jäsentelyllä tehtiin löydös, että sisäisten johtajien määrä hallituksessa korreloi positiivisesti yhtiön suorituksen kanssa. (Bhagat & Black 1999, 24.) Zahra ja Pearce ovat niin ikään esittäneet mallin hallituksen ja yrityksen

menestymisen välisestä riippuvuudesta. Mallissaan he ovat kuvanneet yrityksen sisäisten ja ulkoisten muuttujien, hallituksen ominaispiirteiden, roolien ja menestymisen välistä riippuvuutta. Heidän mukaansa hallituksen neljä ominaispiirrettä: kokoonpano (composition), luonne (characteristics), rakenne (structure) ja työskentely (process) ovat mallin peruspilareita, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden nähdään vaikuttavan suoraan yrityksen menestymiseen. Hallituksen ominaispiirteiden koetaan vaikuttavan myös epäsuorasti yrityksen menestymiseen hallituksen tehtävien eli roolien, palvelun (service), strategiatyöskentelyn (strategy) ja valvonnan (control) kautta. (1989, 308.)

Hallituksen ominaispiirteistä kokoonpanolla, Zahra ja Pearce kuvaavat hallituksen jäsenten määrää ja erityyppisten jäsenten muodostamaa sekoitelmaa. Heidän mukaansa hallituksen luonne sitä vastoin koostuu kahdesta eri osasta; osittain se kuvastaa hallituksen jäsenten taustaa ja osittain myös sitä ominaisuutta, jonka nähdään ilmentävän yksittäisten jäsenten ja koko ryhmän yhdessä muodostamaa ilmapiiriä, ”hallituksen persoonallisuutta”. Hallituksen jäsenten taustamuuttujina ovat ikä, koulutustaso, arvot ja kokemus. Hallituksen persoonallisuutta ilmentää sen työskentelyn fokuksessa olevat asiat (sisäiset vs. ulkoiset asiat), hallituksen jäsenten riippumattomuus yrityksen toimivasta johdosta sekä heidän mielenkiintonsa toimia osakkeenomistajien edustajina yrityksen parhaaksi. (1989, 306-307.)

Robertsin, McNultyn & Stilesin mukaan hallituksen tehokkuuden määrittää lopulta sen jäsenten käyttäytyminen hallituksessa. Haastaminen, kyseenalaistaminen ja rohkaiseminen ovat avaintekijöitä hallituksen tehokkuudessa, hallituksen demografiatekijöiden (demography conditions) kuten kokoonpanon tai itsenäisyyden ollessa toissijaista. Avain hallituksen tehokkuuteen piilee siinä kuinka riippumattomat jäsenet pystyvät yhdessä ja erikseen rakentamaan vastuusuhteen strategiaan ja tuloksellisuuteen. (2005, 6.) Hallituksen jäsenten hallitustyöskentelyyn sitoutumisen nähdään ennustavan demografiatekijöitä paremmin hallituksen suoriutumista tehtävistään (Minichilli, Zattoni & Zona 2009, 56).

2.6 Agenttiteoria

Taloustieteilijät tutkivat 1960-luvulla ja 1970-luvun alussa riskien jakamista yksilöiden ja ryhmien välillä. Tämän ajan kirjallisuus kuvasi riskin jakamisen ongelmaa, joka ilmenee silloin kun yhteistyötä tekevillä osapuolilla on erilainen suhtautuminen riskeihin. Agenttiteoria syntyi laajentamalla riskin jakamista koskevaa kirjallisuutta siten, että siihen sisällytettiin niin kutsuttu agenttiongelman, joka ilmenee silloin kun osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja työnjako. (Eisenhardt 1989, 58.) Agenttiteorian kaksi osapuolta, päämies (principal) ja agentti (agent), jäsentyvät yleensä yritystaloudessa siten, että hallitus on päämies ja toimitusjohtaja agentti. Osapuolten välillä vallitsee sopimus (tavoite) ja kummankin tavoitteena on sopimuksen optimointi. Sopimukseen liittyy kuitenkin kolme potentiaalista ongelmaa; miten he suhtautuvat riskeihin, mahdolliset ristiriitaiset tavoitteet ja agentin valvonnan kustannukset. (esim. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989.)

Jensen ja Mecklinin vuonna 1976 tunnetuksi tekemä agenttiteoria on nykyisin yksi suosituimmista ja siteeratuimmista opinkappaleista corporate governance -keskustelussa (Kulik 2005, 348). Agenttiteoria tunnistaa agenttisuhteen, jossa yksi osapuoli, päämies, delegoi työtä toiselle osapuolelle, agentille. Kyseisellä agenttisuhteella voi olla useita haittoja, jotka liittyvät päämiehen ja agentin eriäviin intresseihin. Esimerkiksi agentin toimimisesta päämiehen parhaan edun mukaisesti ei voida aina varmistua täysin tai hänen voidaan nähdä toimivan päämiehen edun mukaisesti vain osittain. Eisenhardtin mukaan teoriassa ollaankin kiinnostuneita kahdesta ongelmasta; ensimmäinen liittyy päämiehen ja agentin eriäviin haluihin ja tavoitteisiin ja siihen, että päämiehelle voi olla vaikeaa tai kallista varmistua siitä mitä agentti todellisuudessa tekee. Ongelmana on tällöin se, ettei päämies voi varmistua siitä, että agentti on toiminut sovitulla tavalla. Toinen ongelma liittyy riskin jakamiseen, sillä päämies ja agentti suhtautuvat eritavoin riskeihin. Erilaisten suhtautumistapojen takana ovat erilaiset riskipreferenssit, joidenka vuoksi he voivat toimia eritavoin riskitilanteissa. (1989, 58.)

Kivistön mukaan agentin ja päämiehen välisessä suhteessa yhtä aikaa vallitsevien tavoitteiden ristiriitaisuuden ja tiedon epäsymmetrisyyden muodostavat agenttiteorian ytimen, koska asetelma luo olosuhteet moraalikato-ongelman (moral hazard problem)

synnylle. Moraalikato-ongelmalla tarkoitetaan agentin itsekästä ja päämiehen eduista poikkeavaa opportunistista käyttäytymistä. (2009, 52.) Davisin, Schoormanin & Donaldsonin mukaan moraalikato-ongelmaa voidaan yrittää hallita puuttumalla ongelman aiheuttajiin eli tiedon epäsymmetrisyyteen ja tavoiteristiriitoihin päämiehen ja agentin välisessä suhteessa (1997, 22). Moraalikato-ongelma on terminä ehkä kuitenkin turhan parjattu sen moralistisen sävyn vuoksi, koska esimerkiksi rahoituksesta kertovassa kirjallisuudessa, sillä tarkoitetaan sopimuskauden jälkeistä opportunistia. (Alchian & Woodward 1988, 68.) Kivistön mukaan agenttiteoreettisesti tarkasteltuna tiedon epäsymmetrisyydellä (information asymmetry) tarkoitetaan asetelmaa, jossa agentilla on päämiestä enemmän tietoa omista kyvyistään, motivaatiostaan ja muista työn suorittamiseen liittyvistä seikoista. Tiedon epäsymmetrisyys voi vaihdella agenttisuhteen aikana, eikä se ole välttämättä samanlaista koko suhteen ajan. (2009, 52.) Jos agenttisuhteesta poistettaisiin tavoiteristiriidat, agentti oletettavasti toimisi aina päämiehen etujen mukaisesti. (Davis ym. 1997, 22.) Tiedon epäsymmetrisyyden poistaminen agentin ja päämiehen väliltä johtaisi taas siihen, että päämies olisi tietoinen kaikista agentin yrityksistä toimia oman etunsa mukaisesti, jolloin päämies voisi myös puuttua tilanteeseen välittömästi (Ricketts 2002, 46-47).

Jensen ja Meckling määrittelevätkin agenttisuhteen sopimukseksi, jossa päämiehet sitouttavat agentin suorittamaan tehtävää tai palvelua hänen tai heidän puolestaan, jolloin myös päätöksentekovallasta osa delegoituu agentille. Jos molemmat osapuolet ovat talousteorian perusteiden mukaisesti hyödynmaksimoijia, on aiheellista olettaa, ettei agentti aina toimi automaattisesti päämiehen parhaan edun mukaisesti. Tätä riskiä päämies voi pienentää asettamalla agentille oikeanlaiset kannustimet. Lähtökohtaisesti on mahdotonta varmistaa agentin oikeanlaiset päätökset ilman kustannuksia. Jensenin ja Mecklingin teorian mukaan agenttikustannukset koostuvat seuraavista tekijöistä 1) päämiehen valvontakustannukset 2) agentin sitouttamiskustannukset 3) jäännöskustannukset. Lisäksi yhteistyöstä voi koitua agenttikustannuksia, vaikkei olisi olemassa edes selkeää päämies-agenttisuhdetta. (1976, 5-6.)

Jensenin mukaan agenttiteoreettinen tutkimus on jakaantunut kahteen eri oppikuntaan; agenttiteoriaan ja päämies-agenttiteoriaan. Kumpikin näistä teorioista tutkii samaa asiaa eli agentin ja päämiehen välistä suhdetta. (1983, 26-27.) Eisenhardtin mukaan

agenttiteoria kutsutaan positivistiseksi ja päämies-agenttiteoriaa normatiiviseksi suuntaukseksi. Näillä teorioilla yhteistä ovat ihmiset, organisaatio ja informaatio. (1989, 59.) Jensenin mukaan päämies-agenttiteoria on matemaattisempi ja vähemmän käytäntöön suuntautunut kuin positivistinen agenttiteoria (1983, 27). Kivistön mukaan päämies-agentti-oppikunta käsittelee päämiehen ja agentin väliseen suhteeseen liittyvää teoriaa enemmän yleisellä tasolla, jossa oleellista on määritellä minkä muotoinen sopimus päämiehen ja agentin välillä olisi optimaalisin. Positivistinen agenttiteoria sitä vastoin keskittyy enemmän tunnistamaan tilanteita, joissa päämies ja agentti todennäköisimmin kohtaavat tavoiteristiriitoja, ja toisaalta myös kuvaamaan sellaisia hallintamekanismeja, joilla voidaan ehkäistä agentin oman edun tavoitteluun liittyvää toimintaa. Tämän suuntauksen tutkijat ovat keskittyneet enemmän organisaation sisäisiin päämies-agenttisuhteisiin, erityisesti osakkeenomistajien ja johdon välisiin suhteisiin. (2009, 8-9.)

Agenttisuhteet, joissa pyrkimyksenä on saada agentti maksimoimaan päämiehen hyvinvointi, ovat hyvin yleisiä. Agenttisuhteita ilmenee kaikissa organisaatioissa ja yhteistyökuvioissa. Niitä esiintyy niin yksityisten henkilöiden välillä kuin yritysmaailmassa ja julkisen sektorin toiminnassa. (Jensen & Meckling 1976, 6-7.) Toimeksiantosuhteet päämiehen ja agentin välille syntyvät, koska päämies ei voi, osaa tai halua suorittaa jotakin tehtävää, ja siksi delegoi sen agentille (Petersen 1993, 278). Rossin mukaan agenttisuhteet ovat yksi vanhimmista ja yleisimmistä kanssakäymisenmuodoista. Esimerkiksi kaikissa työnantajan ja työntekijän välissä sopimuksissa on agenttisuhteen piirteitä. (1973, 134.) Toisenlaisista agenttisuhteista esimerkkeinä lääkärin ja potilaan välinen suhde, jossa potilas on päämies ja lääkäri toimii agenttina sekä talonomistajan ja kiinteistönvälittäjän välinen suhde, jossa kiinteistövälittäjä toimii agenttina myydäkseen omistajan eli päämiehensä talo (Petersen 1993, 277). Yritysmaailmassa agenttiteoria tunnistaa agenttisuhteen, jossa yleisimmin päämiehenä on hallitus ja toimitusjohtaja toimii agenttina. Julkisella sektorilla esiintyy monenlaisia agenttisuhteita, kuten kuntalaisten ja valtuutettujen välinen suhde, jossa kuntalaiset (päämiehet) valitsevat kuntavaaleissa valtuutetut agenteikseen käyttämään heille kuuluvaa valtaa ja varoja (Meklin 2002, 39). Agenttiteorian näkökulmasta tarkastelun alla olevat toimeksiantosuhteet ovat yleensä vapaaehtoisuuteen perustuvia

sopimussuhteita, mutta toisinaan ne voivat siis pohjautua myös julkiseen pakkoon (Eisenhardt 1989).

Agenttiteoria on ollut hallitseva teoria hallituksia koskevissa tutkimuksissa yli kahden vuosikymmenen. Hyvä corporate governance -järjestelmä on agenttiteoreettisesti mahdollista saavuttaa siten, että hallinnon järjestelmät ja prosessit kehitetään ja implementoidaan siten, että päämiehen ja agentin intressit saadaan yhdentymään täysin (Christopher 2010, 684). Kuitenkin agenttiteoria perustuu useisiin oletuksiin, jotka ovat kiistanalaisia. Agenttiteoria esimerkiksi olettaa täydellisten sopimuksien tekoa ennalta kaikkien muiden sidosryhmien (stakeholders) paitsi osakkeenomistajien kanssa. Jos tämä oletama muutetaan, avaa se välittömästi tarpeen koko viitekehyksen laajennukselle. Epätäydellinen sopimusasetelma luo tarpeen ja mahdollisuuden soveltaa hallitus- ja corporate governance -tutkimuksessa esimerkiksi stakeholder-teoriaa, team production -teoriaa ja käyttäytymistieteellisiä näkökulmia. (Huse ym. 2009, 6.)

Taulukko 2. Agenttiteorian yhteenveto (mukaillen Eisenhardt 1989, 59.)

Ydinajatus	Päämies-agentti suhteen pitäisi heijastaa tehokasta informaation ja riskienjaon kustannusten organisointia
Analyysiyksikkö	Päämiehen ja agentin välinen sopimus
Ihmiskäsitys	Oman edun tavoittelu, rajoitettu rationaalisuus, riskien välttely
Organisaatiokäsitys	Osittaiset tavoiteristiriidat, tehokkuus, informaation epäsymmetria
Informaatiokäsitys	Informaatio on ostettavissa oleva hyödyke
Sopimusongelmat	Moraalinen riski, haitallinen valikoituminen, riskien jakaminen
Ongelma-ala	Päämiehen ja agentin välinen suhde, jossa heillä on eriävät tavoitteet ja riskipreferenssit

Kritiikistä huolimatta agenttiteoria on säilyttänyt vakiintuneen asemansa liiketoimintakäytännöissä ja governance-tutkimuksessa. Agenttiteoriaa sovelletaan erityisesti taloustieteissä, ja sitä käytetään yleisesti tutkittaessa organisaatioiden toimivalta- ja vastuusuhteita (Meklin 2009, 57). Teoreettisen pohdinnan näkökulmasta agenttiteoria voidaan tiivistää (taulukko 2) ajatukseen siitä, että agenttiteorian ytimessä on löytää mahdollisimman tehokas ja optimaalinen sopimusjärjestely päämiehen ja agentin välille. Tällöin agenttisuhteeseen liittyvät ongelmat pyritään ratkaisemaan

mahdollisimman edullisesti päämiehen kannalta. Tiivistys perustuu tiettyihin agenttiteorian oletuksiin ihmistä, organisaatiota ja informaatiota koskien. Agenttiteorian ongelmina sen sijaan nähdään täydellisen sopimuksen laatimisen vaikeus sekä agentin toimintaan liittyvät haasteet ja rajoitteet. (Eisenhardt 1989, 59.)

Stakeholder-teoria

Stakeholder-teoria käsittelee sidosryhmien suhdetta yhtiöön. Yhden määritelmän mukaan sidosryhmillä tarkoitetaan yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yhtiön suoritukseen tai vastaavasti yhtiön suoritus voi vaikuttaa heihin (Freeman 1984). Stakeholder-teorian suosion taustalla ovat olleet muun muassa Enron- ja WorldCom-skandaalit, joidenka jälkimainigeissa huomattiin kyseisten tapahtumien aiheuttaneen suurta kärsimystä osakkeenomistajien lisäksi monille muille tahoille (Huse 2005, 70). Teorian mukaan sidosryhmät voidaan rinnastaa omistajaan, koska niidenkin suhde yhtiöön perustuu sopimukseen, ja sen vuoksi yhtiön olemassaolo ja toiminta vaikuttavat suoraan niihin. Kaisanlahden mukaan omistajan ja muuhun sidosryhmään kuuluvan edustajan välinen ero on riskissä. Omistaja kantaa yhtiön selvitystilanteessa jäännösriskin, koska hänellä on aina viimeisenä oikeus yhtiön varoihin. (2001, 13.) Yhtiöön on kytköksissä monenlaisia sidosryhmiä – esimerkiksi omistajia, työntekijöitä ja asiakkaita, ja keskeisen asemansa vuoksi, he ansaitsevat tulla kuulluksi yhtiön corporate governancea koskien, siten, että he ovat edustettuina yhtiön hallituksessa (Williamson 1984, 1227). Stakeholder-teorian mukainen johtaminen keskittyy, toisin kuin sisäisiin asioihin keskittyvä perinteinen johtamistyyli, johtamaan organisaation sisäisiä (internal), ulkoisia (external) ja rajapinnalla (interface) olevia tekijöitä. Tämän mukaisesti johtajat ja työntekijät ovat sisäisiä sidosryhmiä kun taas asiakkaat, kilpailijat ja tavarantoimittajat ovat esimerkkejä ulkoisista sidosryhmistä. Hallitus sitä vastoin nähdään rajapinnalla olevaksi sidosryhmäksi. Teoria tunnistaa hallituksen roolin toimia rajapintana ja yhdistävänä tekijänä organisaation ja ympäristön välillä. (Van Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers 2012, 433.) Kuten aiemmin esitellyssä resurssiriippuvuusteoriassa, myös stakeholder-teorian mukaan hallituksella tulisi olla niin valvova kuin neuvoa-antava rooli (Kaufman & Englander 2005, 11-12).

Team production -teoria

Team production -teoria juontaa juurensa taloustieteiden property rights -teoriasta ja cooperative game -teoriasta, mutta se käsittelee hallitusta kollektiivisena elimenä tai tiiminä, joka tuottaa kaikille toimijoille pitkäaikaista hyvinvointia (Huse ym. 2009, 14). Team production -teorian näkökulmasta yritykset nähdään voimavarojen keskittymänä, johon investoivat osakkeenomistajat, johtajat, työntekijät ja muut, jotka haluavat hyötyä tästä. Yrityksen toiminnassa team production käsitetään ”tuotantona” (production), jossa hyödynnetään useita eri voimavaroja kuten tietoa, lahjakkuutta, taitoa ja visiota, ja jolloin lopputuloksesta ei voida erottaa mukana olleita voimavaroja. Hallitustyöskentelyssä tämä tarkoittaa sitä, että kenen tahansa hallituksen jäsenen tuottavuus on suurempaa ollessaan vuorovaikutuksessa muiden hallituksen jäsenten kanssa. Työskentely tiiminä nähdään mahdollistavan tuottavamman työskentelyn kuin mikä on yksilötyöskentelynä mahdollista saavuttaa. Team production -teorian mukaan tiimin jäsenet täydentävät toisiaan eivätkä siis toimi toistensa korvikkeina. Teorian näkökulmasta yrityksen hallitus käsitetään asiantuntevana ja yhteistyötä tekevänä tiiminä, jonka tarkoituksena on johtaa yritystä ja koordinoida yrityksen toimintaa. (Gabrielsson ym. 2007, 23-24.) Team production -kulttuuria kokoushuoneessa kuvaillaankin sanoilla yhteenkuuluvuus, luovuus, avoimuus, anteliaisuus, kriittisyys, osallistuminen ja valmistautuminen (Gabrielsson ym. 2007, 26).

Niin ikään erityisesti hallitusten demografian tai koostumuksen suhdetta yhtiön taloudelliseen menestykseen tarkasteleva hallitus- ja corporate governance -tutkimus on pääasiallisesti perustunut agenttiparadigmaan, mikä on osaltaan siirtänyt fokuksen hallitusprosessista hallituksen tehokkuuteen (Minichilli ym. 2011, 193). Tämä johtunee edelleen agenttiteorian olettamasta, jonka mukaan muihin sidosryhmiin kuin osakkeenomistajiin voidaan muodostaa täydellinen sopimusasetelma, kuten edellisessä kappaleessa todettiin. Hallitusproessin, kuten hallituksen muodostamisen, ymmärtäminen puolestaan edellyttää laajempaa viitekehystä.

Stewardship-teoria

Vaikka agenttiteoria on vaikuttanut voimakkaasti organisaatioteoriaan ja liiketoimintakäytäntöihin, ja sillä on ollut dominoiva asema governance -tutkimuksessa,

ovat psykologian ja sosiologian tutkijat esittäneet vaihtoehtoista lähestymistapaa governance -tutkimukseen (Davis ym. 1997, 20). Agenttiteorian mukaista oman edun tavoittelua ei voida pitää ainoana ihmistä motivoivana tekijänä (Doucouliagos, 1994). Kritiikin mukaan agenttiteorian ihmismallia ei voida soveltaa kaikkiin johtajiin, ja sen rinnalle onkin esitetty psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta stewardship-teoriaa, jonka mukaan on olemassa johtajia, niin sanottuja "stewardeja", jotka toimivat luonnostaan päämiehen edun mukaisesti. Nämä johtajat eivät aja omaa etuaan, vaan toimivat kollektiivisesti, organisaation puolesta ja ajavat sen etua päämiehen tahdon mukaisesti. Stewardship-teorian mukaiselle ihmismallille organisaation puolesta käyttäytyminen on merkityksellisempää kuin yksilön ja oman edun mukaan toimiminen. Stewardship-teoriaa onkin tarjottu vastaukseksi ongelmiin, joita agenttiteoriassa on koettu olevan. (Davis ym. 1997, 20-24.)

Davisin ja Donaldsonin mukaan agenttiteoria korostaa sitä, että on osakkeenomistajan edun mukaista erottaa hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan vakiintuneet roolit toisistaan ja sitoa kannustimin toimitusjohtajan intressit osakkeenomistajien intresseihin. Stewardship -teoria ei sitä vastoin keskity toimitusjohtajan motivoimiseen, vaan se pyrkii luomaan organisaatioon toimivia rakenteita toimitusjohtajan työn tukemiseksi ja on sitä mieltä, että toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan roolien keskittäminen samalle henkilölle lisää organisaation tehokkuutta niin, että lopputuloksena on ylivertaiset tuotot osakkeenomistajalle siihen verrattuna, että roolit olisivat agenttiteorian mukaisesti jaettu kahdelle eri henkilölle. (1991, 49-52.)

2.7 Yhteenveto

Teoreettisesta viitekehyksestä löytyy useita relevantteja näkökulmia hallitustyöskentelyyn yrityksessä. Ne koskevat erityisesti eksogeenisiä tekijöitä, kuten agenttisuhteiden kaltaisia corporate governance -mekanismeja sekä endogeenisiä tekijöitä hallituksen sisäisestä dynamiikasta ja kehittämisestä. Sekä kansainvälinen että suomalainen viitekehys tarjoavat runsaasti näkökulmia hallituksen tehtäviin koskien. Myös normatiivisessa viitekehyksessä esiintyy tehtäviä ja roolia koskevia näkemyksiä erilaisina suosituksina ja oppaina. Hallitusprofiileja käsitellään myös useissa

tutkimuksissa. Vaikka eri tutkijat ovat tunnistaneeet samankaltaisia hallitusprofiileja, toistaiseksi niistä ei ole vakiintunut yhtä universaalia jäsennyttä. Empiiriseksi haasteeksi jää ymmärtää edelleen hallitusten profiloitumista ja eri profiilien muodostumista yrityksissä. Aineiston avulla tarkastellaan millainen vaikutus hallitusjäsenen taustalla ja kokemuksella on hallitusprofiiliin.

Teorioista soveltuvat tutkimusongelman mukaiseen tarkasteluun agenttiteoria, joka jo tieteellisenä auktoriteettina vaikuttaa hallituksen ja johdon suhteeseen ja sitä myöten hallituksen rooliin. Päinvastaisesti ajateltuna hallitusprofiilin vaikutus päämiesagenttisuhteeseen on merkittävä. Esimerkiksi pk-yrityksessä, jossa hallitus on profiililtaan operatiivista liiketoimintaa kehittävä ja yrityksen omistajuus ja johtajuus kulkevat käsi kädessä, on hyvin toisenlainen päämies-agenttisuhte kuin suuryrityksessä, jonka hallitus toimii strategisesti ja koostuu pääosin riippumattomista jäsenistä, jolloin yrityksen päämies-agenttisuhte ja kannustinjärjestelmät ovat aivan erilaisissa rooleissa. Stewardship-teoria haastaa agenttiteoreettiset perusolettamat ihmiskuvasta ja parhaista kannustinrakenteista. Resurssiriippuvuusteorian mukaan sopiva hallitus voi vähentää yrityksen riippuvuutta ympäristöstä ja olla siten strategisesti tärkeä. Myös stakeholder-teoria antaa näkökulman ulkoisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa hallituksen toiminta-ajatuksen.

Tutkimusongelman toinen osa-alue eli hallituksen ja yrityksen kehittyminen taas edellyttää hallitusten tarkastelua yksikkönä ja niiden sisäisen dynamiikan avaamista. Team production -teoria keskittyy ryhmän tarjoaman tuotannon itseisarvoon. Hallituksen toimintaan ja hallitusten erilaisten profiilien muodostumiseen liittyy olennaisesti sen jäsenten ottamat roolit. Rooliteoria tarjoaa jäsentelyn yksilörooleista ryhmässä. Hallituksen jäsenten erilaiset osaamisalueet ja aikaisempi kokemus hallitustyöskentelystä sekä elinkeinotoiminnasta saattavat määrittää hallituksen toimintaa, mutta tämän tutkimuksen näkökulmasta olennaiseksi kysymykseksi empiirisen aineiston vastattavaksi jää, kehittykö hallitus osiensa summana vai kollektiivina.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan hallitustyöskentely yrityksessä voi olla hyvinkin vaihtelevaa sisällöltään ja laajuudeltaan riippuen hallituksen profiilista. Koska

hallitukset vaihtelevat profiileiltaan pienten yritysten “kumileimaisin” -hallituksista ammattitaitoisesti toimiviin strategisiin hallituksiin, myös corporate governance näyttäytyy hyvin eri tavoin hallitusten toiminnassa. Parhaimmillaan corporate governance tarjoaa hallituksen työskentelyyn ja toimintapoihin sellaiset raamit, joiden avulla tulevat huomioiduksi niin yrityksen sisäisten sidosryhmien kuin myös ulkoisten sidosryhmien oikeudet ja toivomukset, ja auttavat ohjaamaan yritystä menestykseen pitkällä aikavälillä.

Viitekehyksessä esitetään empiirisesti vahvistettuja malleja yritysten hallitustyöskentelyn tehostamiseksi. Yritysten hallitustyöskentelyssä piilevä voimavara on mahdollista saada valjastettua käyttöön hallituksen kokoonpanoa koskevilla valinnoilla ja toiminnan organisoinnilla. Myös agenttiteoriassa esitetyt kannustimia ja intressiristiriitoja koskevat lainalaisuudet ovat tarpeellista huomioida. Empiirisen aineiston avulla pyritään saavuttamaan ymmärrystä siitä, millä osa-alueilla kehittymispotentiaalia on.

Teoreettisen viitekehysten perusteella sekä ilmiötarkastelusta johdettujen kysymysten avulla empiirisessä osiossa tutkitaan tutkimusongelmana hallituksen jäsenen hallituskokemuksen vaikutusta yrityksen hallitusprofiiliin. Millainen vaikutus on hallituspaikkojen määrällä tai hallitustyövuosilla? Hallituksen toimintaan ja hallitusten erilaisten profiilien muodostumiseen liittyy olennaisesti myös hallituksen kehittyminen. Tutkimus tarkastelee myös sitä, miten hallituksen jäsenet näkevät hallituksen kehittymisen tapahtuvan.

3 EMPIIRINEN OSIO

3.1 Lomaketutkimus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisesti toteuttamalla kyselytutkimus kaikkien yli 5400 Hyväksytty Hallituksen Jäsen -kurssin suorittaneiden keskuudessa keväällä 2015. Kyselylomakkeen (Liite 1) kysymykset johdettiin osittain tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä selvittämällä tutkimusongelmaa yritysten corporate governancen, hallitusprofiilien sekä hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Osa kysymyksistä puolestaan on soveltavia ja tarkasteltavan ilmiökentän näkökulmasta

laadittuja. Kyselylomake sisälsi sekä arvioivia (esimerkiksi ”kuinka monen yrityksen hallituksessa olet toiminut?”) ja kuvailevia suljettuja (esimerkiksi ”miten kuvailisit hallitusta jonka näkökulmasta vastaat kysymykseen”) kysymyksiä että selittäviä avoimia kysymyksiä (esimerkiksi ”kehittykö hallituksenne mielestänne vain jäsenten kehittymisen summana vai kollektiivisesti yhtenä yksikkönä?”).

Kyselytutkimuksen toimeksiantajoiden Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n tarkoituksena oli selvittää HHJ-kurssin kaltaisen erikoiskoulutuksen vaikutusta hallitustyöskentelyyn tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelman mukaisen aineistonkeruun ohella. Tutkimusongelman kannalta olennaisimmat kysymykset olivat taustakysymykset vastaajien koulutustaustasta ja hallituskokemuksesta sekä sisältökysymykset hallitusprofiileista ja hallituksen kehitymisestä. Kaikkiaan taustakysymyksiä selvitettiin vastaajien sukupuolta, koulutustaustaa, HHJ-kurssin ja -tutkinnon suorittamista, tavoitteita HHJ-kurssille osallistumiseen sekä hallituskokemusta. Lisäksi taustakysymyksissä tiedusteltiin esimerkiksi taustayrityksen kokoa ja toimialaa.

Kyselytutkimukseen vastasi 882 HHJ-kurssin suorittanutta henkilöä ympäri Suomen ja vastausprosentti oli 16. Vastaajien sukupuolijakaumassa oli miehiä 72 prosenttia ja naisia 28 prosenttia. Vastanneiden voidaan päätellä olevan aktiivisesti itseään hallitustyöskentelyssä kehittäviä henkilöitä, koska vastaajat koostuivat HHJ-kurssin suorittaneista henkilöistä ja HHJ-kurssin jälkeisen HHJ-tutkinnon suorittaneitakin oli 62,3 prosenttia vastaajista.

3.2 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tällöin tarvitaan riittävän suuri ja edustava otos. Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää aineiston keruussa standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan kuvioin. (Heikkilä 2004, 16.)

Tämän määrällisen tutkimuksen alkuperäinen otos oli hyvin laaja, sillä se sisälsi 882 vastajaa. Heistä 759 vastaajalla oli kokemusta hallitustyöskentelystä ja tämä tutkimus kohdistuu heidän vastauksiinsa. Tutkimuksessa hyödynnettiin standardoitua tutkimuslomaketta ja myös laadullista aineistoa kerättiin muutaman avoimen kysymyksen kautta. Tämä johtuu siitä, että muutaman kysymyksen osalta haluttiin kartoittaa mahdollisimman laajasti vastaajien omaa näkemystä kysytystä asiasta, ilman ennalta rajattuja vaihtoehtoja. Kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmän voidaan todeta täyttyvän tämän tutkimuksen osalta. Niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on sen sijaan tapana käsitellä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein.

Määrällisen tutkimuksen pätevyydellä (validiteetilla) tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Validi tutkimus ei sisällä systemaattisia virheitä, vaan tutkittavat ovat ymmärtäneet oikein mittarin, kyselylomakkeen ja kysymykset. Tutkimuksen validiuden tarkastelu on tärkeää jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tällöin tutkimuksen käsitteet, perusjoukko ja muuttajat määritellään tarkkaan, aineiston kerääminen ja mittaristo suunnitellaan huolellisesti sekä varmistetaan, että mittariston kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilkkä 2015, 124.)

Tämän tutkimuksen validiteetin on kiinnitetty erityistä huomiota jo suunnitteluvaiheessa. Kyselylomake ja kysymykset ovat teoreettisesta viitekehyksestä johdettuja ja kysymyksien asettelua on pohdittu tarkoin. Kyselylomaketta on testattu testiryhmällä ennen kyselyn lähettämistä varsinaiselle vastaajaryhmälle. Tällä tavoin on voitu varmistua siitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein ja tutkimus mittaa haluttuja asioita.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuudella (reliabiliteetilla) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla, saadaan aina sama mittaustulos, mittaajasta riippumatta. (Vilkkä 2015, 124.) Tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole pelkästään virheettömyys, vaan tutkimuksen oikeuttaa viime kädessä uusi tieto. Vaikka tutkimusmenetelmän tulisi olla sellainen, joka ei ole virheiden ja vääristymien lähde, ei

validiteetille ja reliabiliteetille pidä kuitenkin antaa liian suurta painoarvoa, sillä se johtaa helposti riskien välttämiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253-254.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, että kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset ovat selkeitä ja tulokset helposti toistettavissa. Tällaisista strukturoiduista kysymyksistä tutkimus ottaa lähempään tarkasteluun tulokset koskien vastaajien koulutustaustaa, hallituskokemusta, hallitustyövuosia sekä yrityksen hallituksen profiilia koskien. Tutkimuksen heikkoutena voidaan kuitenkin nähdä se, että tutkimusasetelma tarkastelee kollektiivisia hallituksia vain yhden yksilön näkökulmasta, jolloin yksilön näkemys voi olla eri kuin muiden hallituksen jäsenten kokemus. Tämä korostuu erityisesti tuloksissa hallituksen kehittymistä koskien.

Tässä tutkimuksessa on myös noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimus noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioimisessa. Tutkimuksessa on hyödynnetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

3.3 Hallitusprofiilit empiirisen aineiston valossa

3.3.1 Hallitusprofiilien laajuus

Hallituksia koskien ei ole tarkoituksenmukaista rakentaa yksityiskohtaista ohjeistusta osakeyhtiölain lisäksi, koska yhtiöt ja niiden olosuhteet vaihtelevat, mutta hallitustyöskentelyä ohjaavia teoreettisia malleja ja normatiivisia ohjeistuksia on useita, kuten edellä mainitut corporate governance-koodit. Hallituksen tehtävät ja roolit muokkautuvat aina yhtiökohtaisesti, ja hallituksen rooli vaihtelee myös yrityksestä toiseen hyvin paljon.

Vaikka hallituksen valvontatehtävä korostuu yhä ensisijaisena mittarina hallituksen tehokkuudesta, hallituksen jäsenten kykyä tuoda lisäresursseja yritykselle neuvonannon muodossa pidetään niin ikään olennaisena toimintona. Tästä näkökulmasta katsottuna, hallituksen pitää olla ryhmä päteviä ihmisiä, jotka tuovat hallituksen keskusteluihin oman kokemuksensa, pätevyytensä ja monipuolisia näkökulmia. Tällöin hallituksen jäsenet myötävaikuttavat strategiseen päätöksentekoon tuomalla arvokkaita neuvoja ja ohjeita yrityksen ylimmälle johdolle. (Minichilli ym. 2011, 195.)

Hallitus hoitaa sille asetettuja tehtäviä erilaisten roolien kautta, ja hallituksesta voidaan siten käyttää nimitystä sen toiminnan luonteen mukaan. Tilannekuvan saamiseksi suomalaisten pk-yritysten hallitusprofiileista, vastaajia pyydettiin kuvailemaan hallitusta, jonka näkökulmasta he vastaavat kyselyyn (kuva 3). Kysymyksen vastausvaihtoehdot johdettiin teoreettisessa viitekehyksessä kuvatuista hallitusprofiileista. Tähän Virtasen ym. (2013) esittämään hallitusprofiilijaotteluun päädyttiin tutkimusteknisistä syistä, koska se yhdistää tämän tutkielman näkökulmasta parhaiten ne elementit, jotka teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvät. Virtasen ym. (2013) esittämä profiilijaottelu on myös hyvin samankaltainen kuin Zahran ja Pearcen (1989) tunnistamat hallituksen roolit; palvelu, strategia ja valvonta. Kaikki hallitusprofiilijaottelun vaihtoehdot ovat teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettuja ja esiin nousseita.



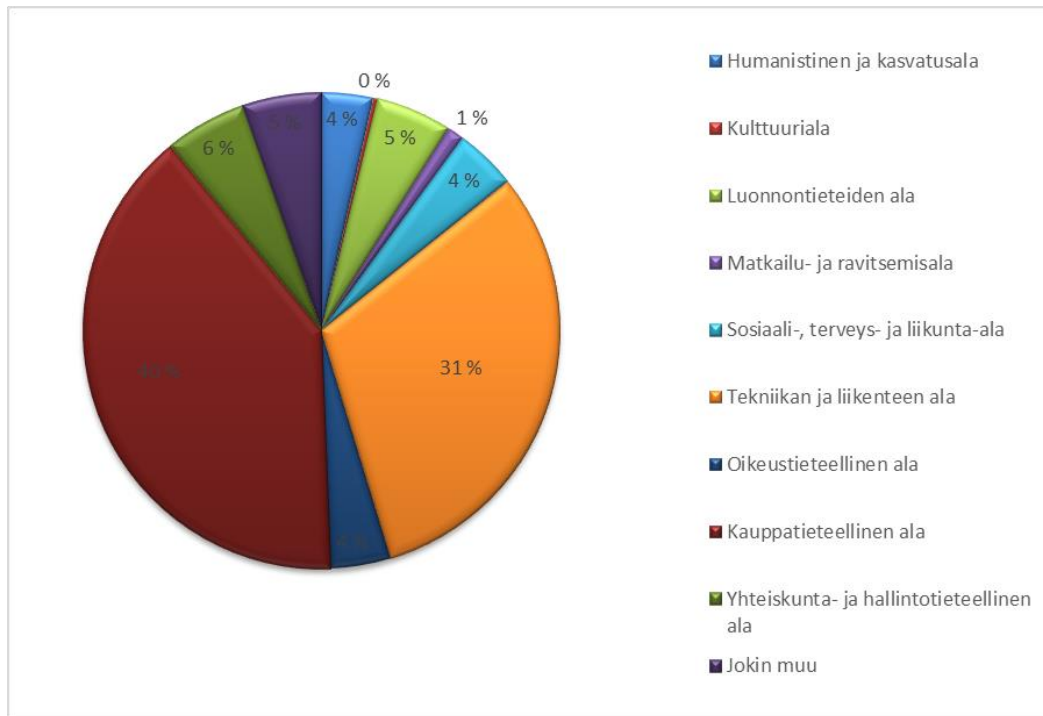
Kuva 3. Kuvaile hallitusta jonka näkökulmasta vastaat kysymyksiin? (N=756)

Vastaajista lopulta 43 prosenttia koki hallituksen olevan operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus, 35 prosenttia koki hallituksen olevan strateginen hallitus ja 16 vastaajista koki hallituksen toimivan valvovassa roolissa. Suomalaisessa kontekstissa tämä on ensimmäinen kuvaus eri hallitusprofiilien esiintymisen laajuudesta. Kuusi prosenttia vastaajista valitsi jokin muu-kohdan, jossa he kertoivat hallituksen olevan esimerkiksi strategisen ja operatiivisen hallituksen yhdistelmä, matkalla valvovasta strategiseen hallitukseen, muodollinen kumileimasin-hallitus tai yhdistelmä monista erilaisista rooleista.

3.3.2 Jäsenten koulutuksen vaikutus hallitusprofiiliin

Zahra ja Pearce (1989) esittelivät hallituksen ja yrityksen menestymisen välistä riippuvuutta kuvaavassa mallissaan neljä hallituksen ominaispiirrettä (kokoonpano, luonne, rakenne ja työskentely), jotka toimivat mallin peruspilareina. Heidän mukaansa nämä pilarit ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja niillä on suora yhteys yrityksen menestykseen. Näistä peruspilareista hallituksen luonne koostuu kahdesta eri osasta; toisaalta se kuvastaa hallituksen jäsenten taustaa ja toisaalta sitä ominaisuutta, joka ilmentää yksittäisten jäsenten ja koko ryhmän yhdessä muodostamaa ilmapiiriä, ”hallituksen persoonallisuutta”. Hallituksen jäsenten taustamuuttujina nähdään nimenomaan ikä, koulutustaso, arvot ja kokemus. Näistä taustamuuttujista kyselyssä selvitettiin hallituksen jäsenen koulutustasoa sekä kokemusta hallitustyön osalta.

Aineistossa koulutustasoltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli yli puolet (52,9 %) vastaajista, alemman korkeakoulututkinnon oli suorittanut 26,5 prosenttia vastaajista, ei-korkeakoulutettuja 12,7 prosenttia ja jatkotutkinnon suorittaneita 7,9 prosenttia vastaajista. Vastaajien koulutusalat painottuivat tekniikan ja liikenteen alaan sekä kauppatieteelliseen alaan (kuva 4), sillä nämä koulutusalat kattoivat yhdessä 70 prosenttia vastaajista. Muiden alojen välillä vastaajien koulutusalat jakaantuivat aika tasaisesti.



Kuva 4. Vastaajien koulutusalat (N=715 henkilöä)

Vastaajien voidaan todeta olevan pääosin siis korkeasti koulutettuja kauppätieteiden tai teknisen alan osaajia. Näiden alojen osaajat soveltuvatkin laaja-alaisesti erilaisten yhtiöiden hallituksiin, ja osaamisalueen taitajille on kysyntää, mikäli henkilön muut ominaisuudet vastaavat hallituksen tarpeita ja hän soveltuu hallituksen kokoonpanoon.

Strategisen hallituksen rooli korostui vastaajilla, jotka olivat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon tai jatkotutkinnon (63% vastaajista). Muiden koulutustasojen välillä ei ollut havaittavissa selkeää yhteyttä vastaajan koulutustason ja hänen edustamansa hallituksen roolin kanssa.

3.3.3 Hallituskokemuksen vaikutus profiiliin

Kyselyyn vastanneista 86 prosentilla on kokemusta hallitustyöskentelystä tällä hetkellä tai aikaisemmin (kuva 5). Suurimmalla osalla vastaajista on kokemusta 2-5 hallituspaikasta (48 %), joten vastauksien voi tulkita kuvaavan monipuolisesti erilaisten yrityksien hallitustyöskentelyä.

Nykyiset ja aiemmat hallituspaikat yrityksissä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ei hallituspaikkoja	123	13,95%					
2.	1	161	18,25%					
3.	2-5	421	47,73%					
4.	6-10	116	13,15%					
5.	11-20	41	4,65%					
6.	>20	20	2,27%					
	Yhteensä	882	100%					

Kuva 5. Vastaajien nykyiset ja aiemmat hallituspaikat yrityksissä. (N=882)

Suurimmalla osalla vastaajista, joilla on kokemusta hallitustyöskentelystä, on kertynyt sitä useamman vuoden verran (kuva 6). Suurimmalla osalla vastaajista oli kokemusta hallitustyöskentelystä 6-10 vuoden verran (27,55 % vastaajista) ja 19 prosentilla vastaajista oli jopa 16-30 vuoden kokemus hallitustyöskentelystä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Alle vuosi	12	1,72%					
2.	1-2 vuotta	56	8,03%					
3.	3-5 vuotta	155	22,24%					
4.	6-10 vuotta	192	27,55%					
5.	11-15 vuotta	124	17,79%					
6.	16-30 vuotta	132	18,94%					
7.	Yli 30 vuotta	26	3,73%					
	Yhteensä	697	100%					

Kuva 6. Vastaajien hallituskokemus (N=697)

Tarkasteltaessa kysymystä vastaajien hallituskokemuksen näkökulmasta, strategisen hallituksen rooli korostui, kun vastaajilla oli hallituskokemusta yli 10 vuotta. Vastaajilla, joilla oli alle 10 vuoden kokemus hallitustyöskentelystä, korostui valvovan hallituksen rooli yrityksessä. Mitä enemmän vastaajilla oli kokemusta hallitustyöskentelystä hallituspaikkojen lukumäärällä mitattuna, sitä vahvemmin korostui hallituksen strateginen rooli. Hallituksen valvova rooli korostui vastaajilla, joilla oli kokemusta yhdestä hallituspaikasta. Vastaajilla, joilla oli kokemusta 2-5 hallituspaikasta, hallituksen valvova sekä operatiivista liiketoimintaa kehittävä rooli, nousivat yhtä vahvasti esille. Hallituksen strateginen rooli sai merkittävän enemmistön

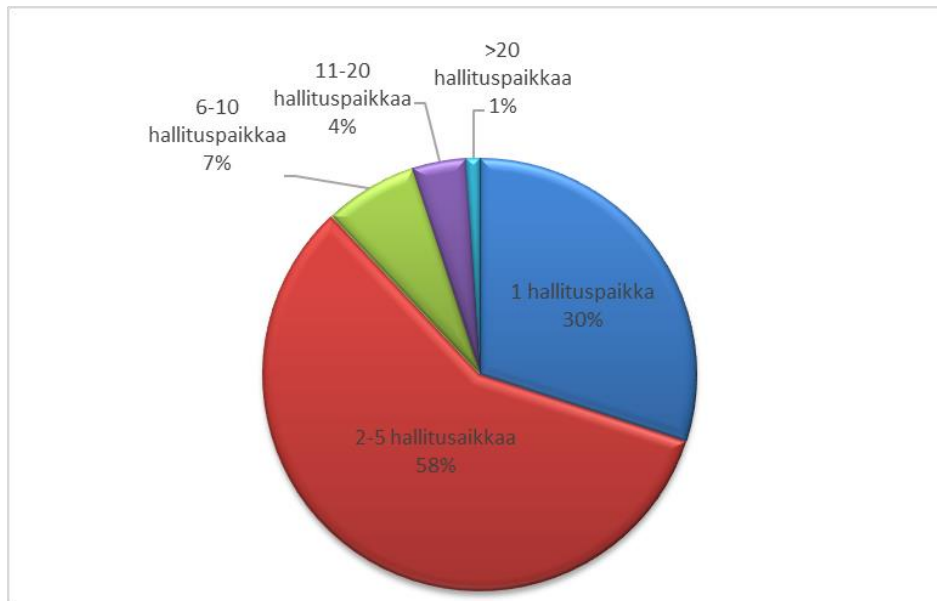
vastaajilta, joilla oli kuusi tai sitä useampi hallituspaikka. Kyselyn tuloksien mukaan hallituksen jäsenen hallituskokemus, niin hallitustyövuosilla kuin hallituspaikoilla mitattuna, lisää merkittävästi hallituksen strategista roolia yrityksessä.

Tutkielman tutkimustuloksissa myös todettiin yrityskoolla olevan merkitystä hallituksen rooliin yrityksessä. Mikroyrityksissä korostui operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus, kun taas strategisen hallituksen rooli korostui suurissa yrityksissä. Tulkinallisesti on siten huomioitava, että koulutustason ja kokemuksen lisäksi strategisen hallitusprofiilin olemassaoloon korreloi yrityksen koko. Näin ollen analyysin todentaminen edellyttää esimerkiksi laadullista jatkotutkimusta, jossa pyritään löytämään selittäviä tekijöitä eri kausaalisuhteista.

3.4 Hallitusprofiilikohtainen analyysi empiirisistä tuloksista

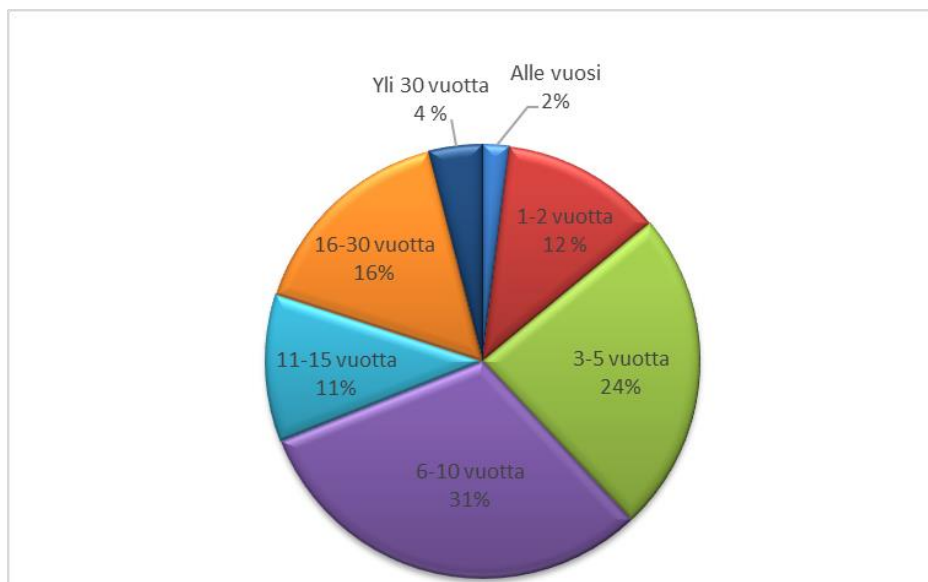
3.4.1 Valvova hallitus

Kyselyn tuloksien mukaan valvovan hallituksen näkökulmasta vastanneista suurin osa oli suorittanut alemman (32%) tai ylemmän korkeakoulututkinnon (48%). Heidän joukossaan oli kuitenkin eniten niitä, joilla ei ollut suoritettuna korkeakoulututkintoa (16%). Hallituspaikkojen lukumäärällä mitattuna, valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneilla vastaajista suurimmalla osalla oli 2-5 hallituspaikkaa (kuva 7). Kolmen eri profiilin kesken vertailtaessa, valvovan hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukossa oli eniten niitä henkilöitä, joilla oli vain yksi hallituspaikka (30%).



Kuva 7. Valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituspaikkojen lukumäärä. (N=120)

Kysymys vastaajien hallituskokemuksesta, jakoi valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta kyselyyn vastanneiden joukon (kuva 8). Eniten heidän joukossaan oli kuitenkin niitä, joilla oli kokemusta hallitustyöskentelystä 3-5 vuotta tai 6-10 vuotta.



Kuva 8. Valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina. (N=120)

Hallitustyön pohja luodaan valvonnalla, sillä yrityksen on noudatettava toiminnassaan lakeja ja asetuksia sekä omia ohjeita ja määräyksiä. Profiililtaan valvova hallitus

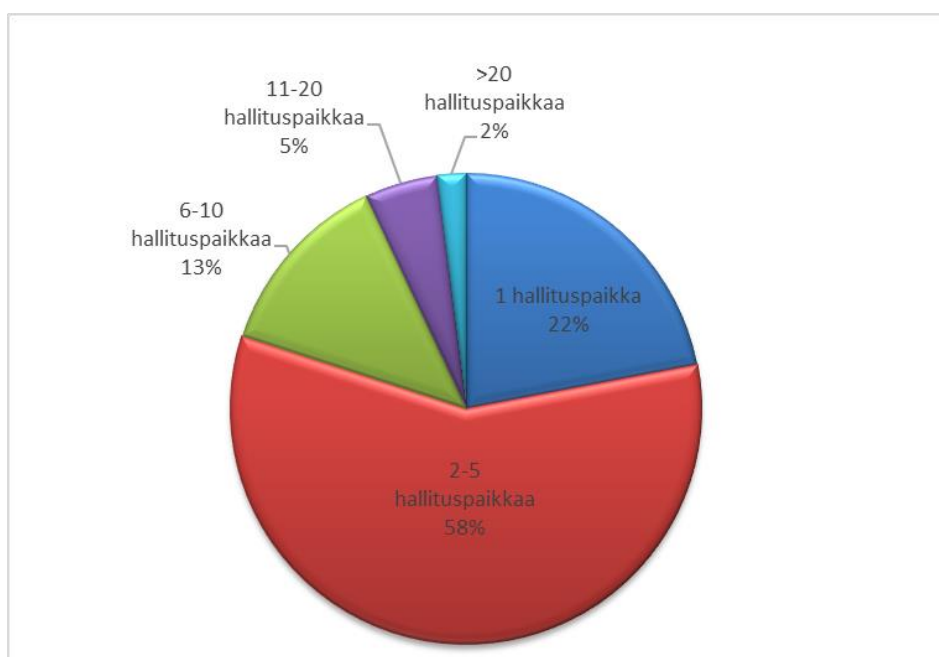
huolehtii työssään ensisijaisesti siitä, että yrityksen valvontajärjestelmät ovat kunnossa, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Virtanen ym. 2013, 12-13.) Husen mukaan hallituksen valvovan roolin sisäisessä fokuksessa on agenttiteoreettinen näkemys johdon operationaalisen toiminnan ja sijoittajien (omistajien) pitkän aikavälin edunvalvonnasta. Hallituksen valvovan roolin ulkoisen fokuksen taustalla vaikuttavat agentti- ja sidosryhmäteoria. Näiden teorioiden mukaan keskeisiä asioita ovat omistajien lyhyen aikavälin ja ulkoisten sidosryhmien edunvalvonnan hoitaminen. Profiililtaan valvovalla hallituksella on työskentelyynsä vahva ulkoinen näkökulma. (2005, 72.)

Teoreettisen viitekehyksen mukaan valvovan hallituksen rooli liittyy agenttiteoreettiseen epäluottamukseen, jonka vuoksi päämiehenä toimiva hallitus joutuu valvomaan agenttina toimivaa toimitusjohtajaa ja yritykselle koituu siten agenttikustannuksia (Jensen & Meckling, 1976). Valvonta liittyy siis toimitusjohtajan tekemiin päätöksiin ja suorituksiin, ja siksi hallituksen valvovassa profiilissa ”taaksepäin” katsominen on merkittävässä roolissa. Eräs valvovan hallituksen näkökulmasta vastannut pohti hallituksensa suunnanmuutosta näin: ”pitkään ollut edustuksellinen ja valvova hallitus, jonka pitäisi muuttua strategiseksi”. Valvovan hallituksen hallitustyöskentelyn tarkastelu Zahran ja Pearcen (1989) legalistisesta näkökulmasta pohjautuu yritystä koskevaan lainsäädäntöön, ja siten hallituksen operatiivisiksi tehtäviksi luetellaan toimitusjohtajan valitseminen ja tuloksellisuuden seuraaminen, osakkeenomistajien edun valvonta, ylimmän johdon tukeminen ja yhtiön menestymisen arviointi.

Corporate governance, joka tarkoittaa käytännössä tapaa, jolla yhtiötä johdetaan, hallinnoidaan ja ohjataan, näkee hallituksen valvovan roolin on hyvin tärkeäksi. Corporate governancen ytimessä ovat ne mekanismit ja ohjaimet, joidenka tarkoituksena on vähentää tai poistaa päämies-agenttiongelmia. Yhtiön noudattamien corporate governance linjauksien tarkoituksena on, että yhtiö saavuttaa tavoitteensa. (Baker ym. 2010, 15.) Corporate governance myös viestittää sidosryhmille toiminnan uskottavuutta ja toisaalta tehostaa johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisällä. (Erma ym. 2010, 19.) Valvovan hallituksen agendalla voidaan siis nähdä olevan hallitustyöhön liittyvän perusdilemman (päämies-agenttiongelmia) minimoiminen corporate governancen mekanismien avulla.

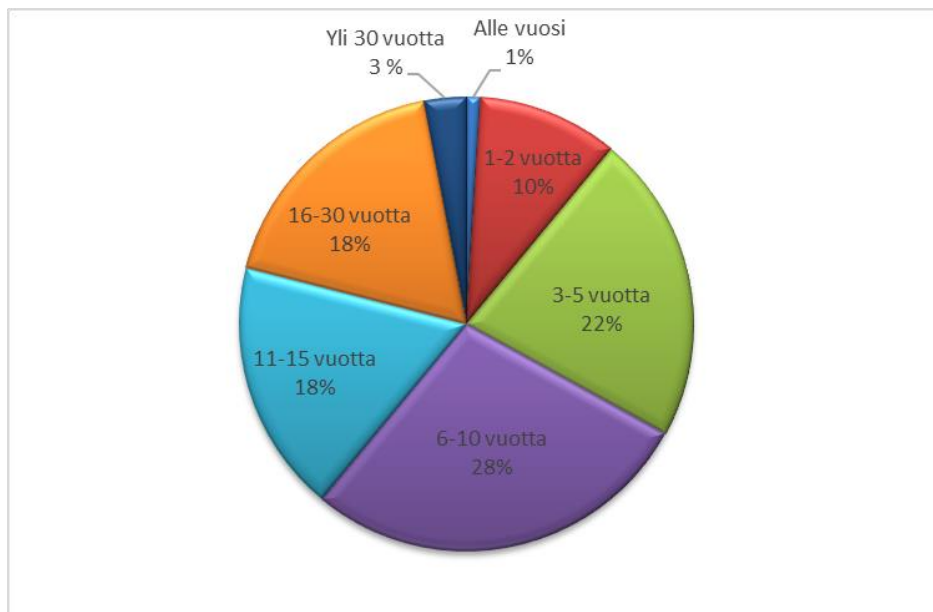
3.4.2 Operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus

Kyselyn tuloksien mukaan myös operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitusprofiiliin näkökulmasta vastanneista suurin osa oli suorittanut alemman (27%) tai ylemmän korkeakoulututkinnon (52%). Hallituspaikkojen lukumäärällä mitattuna, operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitusprofiiliin näkökulmasta vastanneista suurimmalla osalla (58%) oli 2-5 hallituspaikkaa (kuva 9).



Kuva 9. Operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitusprofiiliin näkökulmasta vastanneiden hallituspaikkojen lukumäärä. (N=325)

Kysymys vastaajien hallituskokemuksesta, jakoi myös operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallituksen näkökulmasta kyselyyn vastanneiden joukon merkittävästi (kuva 10). Tässä profiilissa oli nähtävissä eniten vastaajien jakaantumista eri vaihtoehtojen kesken.



Kuva 10. Operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina. (N=325)

Profiililtaan operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus pyrkii hallituksen valvontatehtävän lisäksi kehittämään yritystä saamiensa raporttien pohjalta. Hallitus hyödyntää yrityksen toiminnasta saamiaan raportteja muodostaakseen näkemyksen yrityksen toiminnasta. (Virtanen ym. 2013, 12-13.) Zahran ja Pearcen (1989) neljästä teoreettisesta näkökulmasta (legalistinen, resurssi, luokkataistelu ja agenttiteoria) on noussut esille kolme tärkeää roolia hallitukselle; palvelu, strategia ja valvonta. Virtasen ym. (2013) hallitusprofiilijaottelun operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallituksen profiili voidaan rinnastaa Zahran ja Pearcen esittelemään hallituksen palvelevaan profiiliin. Tässä profiilissa hallitus pyrkii omalla toiminnallaan tuottamaan lisäarvoa ja vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Husen mukaan palvelevan hallituksen työskentely pohjautuu teoreettisesti resurssi-, verkosto- ja stewardshipteorioihin. Husen viitekehyksen mukaan palvelevan hallituksen sisäisenä tehtävänä nähdään neuvojen ja tuen antaminen yrityksen johdolle. (2005, 72.) Eräs vastaaja kuvailikin hallituksensa olevan ”voimavarahallitus, joka välillä ohjaa myös operatiivista kehittämistä”. Lisäarvon tuottaminen nähdään tapahtuvan ennen kaikkea hallituksen ja johdon välisessä yhteistyössä ja mentoroinnissa. Viitekehyksessä esitettyyn ulkoiseen ulottuvuuteen kuuluu hallituksen tekemä verkostoituminen, lobbaus ja tiedonvälitys. Profiililtaan palvelevalla hallituksella on tärkeä rooli myös strategiatyön

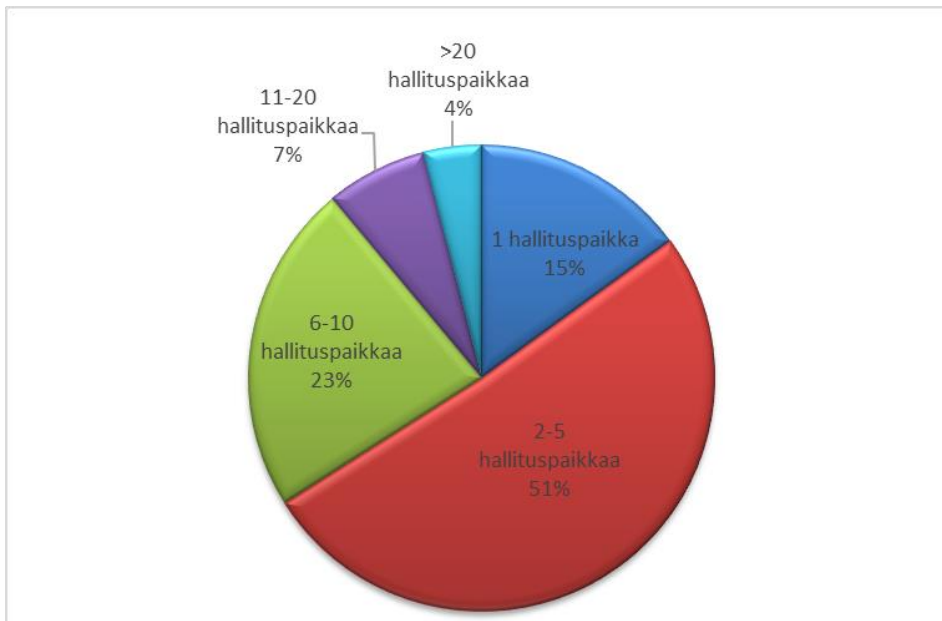
käynnistämässä ja täytöntöönpanossa, ja siten kehittämään yrityksen operatiivista liiketoimintaa haluttuun suuntaan. (Huse 2005, 72.)

Pfeffer ja Salancikin (1978) tunnetuksi tekemä resurssiriippuvuusteoria näkee hallituksen yrityksen yhdeksi keinoksi säädellä riippuvuuttaan ympäristöönsä. Se tunnistaa hallituksen toimielimeksi, jonka avulla yritys voi hankkia kriittisiä resursseja ympäristöstään. Yhdessä verkostoteorian kanssa se korostaa hallituksen palvelevaa roolia ja tunnistaa sen tärkeiksi tehtäviksi yhteistyön kehittämisen, ovien avaamisen yhteistyökumppaneiden luokse, laillisuusvalvonnan sekä kommunikoinnin yrityksen ja sen ulkopuolisten organisaatioiden välillä. (Huse 2005, 71.) Palvelevan hallituksen hallitustyöskentelyn tarkastelu Zahran ja Pearcen (1989) resurssinäkökulmasta pohjautuu organisaatio- ja sosiologiateorioihin, ja siten palvelevan hallituksen operatiivisiksi tehtäviksi listataan myös ympäristön kartoittaminen, yrityksen edustaminen ja yritykselle tärkeimpien resurssien turvaaminen.

3.4.3 Strateginen hallitus

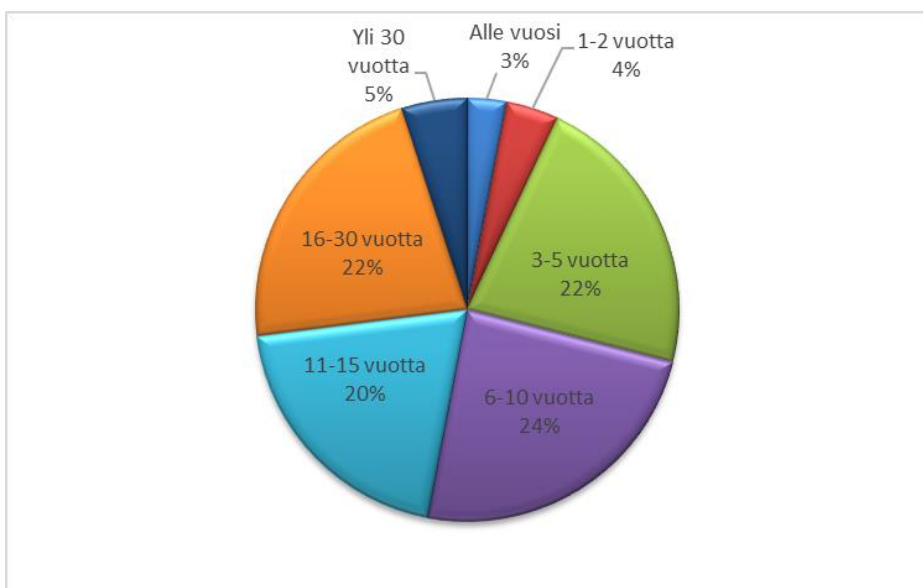
Kyselyn tuloksien mukaan myös strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneista suurin osa oli suorittanut alemman (24%) tai ylemmän korkeakoulututkinnon (52%). Strategisen hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukossa oli eniten jatkotutkinnonsuorittaneita (11%), kun taas kahdessa muussa profiilissa heitä oli 6% kummassakin.

Hallituspaikkojen lukumäärällä mitattuna, strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneista suurimmalla osalla (51%) oli 2-5 hallituspaikkaa (kuva 11). Tässä profiilissa vastanneiden joukosta löytyi eniten hallituspaikkoja omaavia henkilöitä.



Kuva 11. Strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastaneiden hallituspaikkojen lukumäärä.
(N=266)

Kysymys vastaajien hallituskokemuksesta osoitti strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneilla olevan eniten kokemusta hallitustyöskentelystä hallitusvuosilla mitattuna (kuva 12). Melkein puolella (47%) tämän vastaajaryhmän vastaajista oli kokemusta hallitustyöskentelystä ainakin yli 10 vuotta.



Kuva 12. Strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden hallituskokemus vuosina.
(N=266)

Strateginen hallitus pyrkii kahden edellisen hallitusprofiilin tehtävien lisäksi ennen kaikkea luomaan yritykseen yhteinen näkemys siitä, mihin halutaan mennä. Tässä tehtävässä korostuu yhteinen käsitys yrityksen päämäärästä, kilpailukyvyystä ja avainmenestystekijöistä, jotka luovat pohjan kaikelle päätöksenteolle strategisessa hallituksessa. Valittuun suuntaan etenemistä strateginen hallitus seuraa valvontatehtävien ja raportoinnin avulla. (Virtanen ym. 2013, 12-13.)

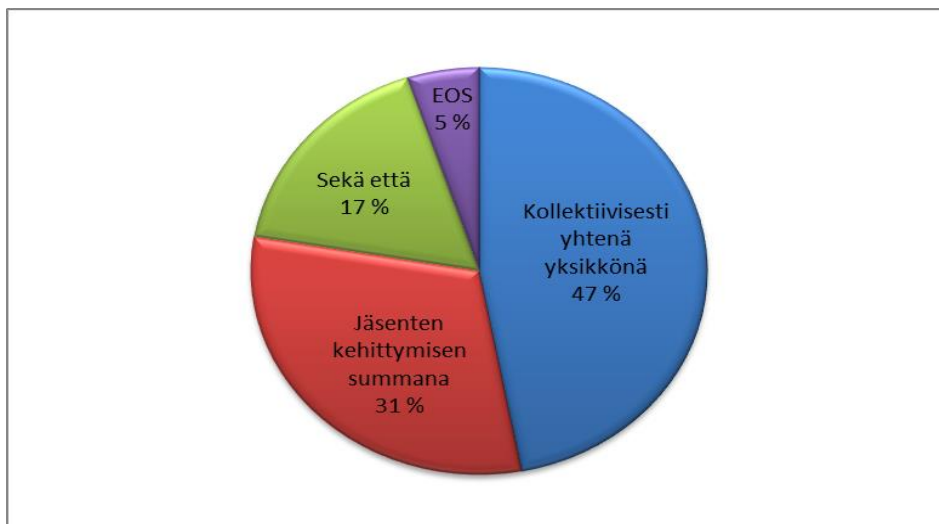
Husen mukaan hallituksen strateginen rooli on merkittävä hallitustyöskentelyssä. Strategisen hallituksen teoreettinen fokus on Husen mukaan agenttiteoriassa, omistusoikeusteorioissa ja juridiikassa. Viitekehyksen mukaan strateginen rooli käsittää strategian vahvistamisen ja sen toteutumisen valvonnan. (2005, 72.) Eräs vastaajista kommentoi hänen edustamansa hallituksen profiilin olevan ”sekoitus valvovaa ja strategista”. Myös Zahra ja Pearce ovat tarkastelleet strategista hallitusta agenttiteorian näkökulmasta, ja he korostavat strategisen hallituksen tehtävinä omistajien eduista huolehtimista johdon toimintaa valvomalla, agenttikustannusten pienentämistä, toimitusjohtajan valitsemista, arvioimista ja palkitsemista, strategista päätöksentekoa ja kontrollia. (1989, 293.)

Laineman määritelmän mukaan strateginen hallitus on työskentelyssään proaktiivinen eli sen on pystyttävä vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen ennakoivasti niin, ettei yritys joutuisi vaikeuksiin (1998, 73). Lainema myös korostaa, että hallituksella pitäisi aina olla strategisesti painottunut rooli, ellei se ole kyvytön selviytymään strategisesta tehtävästä (1998, 91). Laineman mukaan hallituksen tulisi ottaa selkeästi vastuu yrityksen strategiatyöstä, koska johdolla on taipumusta lykätä tulevaisuuden suunnittelua tässä ja nyt tehtävien operatiivisten rutiinien tekosyyllä (1998, 77).

3.5 Hallituksen kehittyminen

Yksi osa-alue hallituksen käyttäytymisen tutkimuksessa, yhdysvaltalaisen corporate governance-tutkimuksen perusteella, käsittelee hallituksen ymmärtämistä avoimena vuorovaikutusjärjestelmänä, johon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät (Huse 2005). Tämän teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn kohdan pohjalta kyselyn vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä mielipidettä hallituksen kehittämisestä

vain jäsenten kehittymisen summana, kollektiivisesti yhtenä yksikkönä tai yhdistelmänä molempia. Enemmistö vastaajista (47 %) koki hallituksen kehittyvän kollektiivisesti yhtenä yksikkönä (kuva 13). Vastaajista 31 prosenttia koki hallituksen kehittyvän ennen kaikkea jäsenten kehittymisen summana.



Kuva 13. Kehittykö hallitus vain jäsenten kehittymisen summana vai kollektiivisesti yhtenä yksikkönä. (N=533)

Eräs vastaaja kuvaili hallituksen kehittymistä jäsenten kehittymisen summana siten, että ”jäsenten kehitys on ensisijaista, kollektiivinen kehitys ei ole mahdollista ilman, että hallituksen jäsenet omaksuvat uusia näkökulmia ja uudistavat omaa toimintaansa”. Vastaajista 17 prosenttia koki, että hallitus kehittyy molemmilla tavoilla. Tästä vastaajaryhmästä eräs kuvaili yksilöiden kehittyvän ”sekä tahoillaan että hallituksen osana. Kun yksilöt toimivat hallituksessa yhdessä, tulee summan olla suurempi kuin aritmeettisesti yhteenlaskettuna.” Viisi prosenttia ei osannut yksilöidä asiaa.

Vastauksissa erityisen mielenkiintoista on se, että vastaajat ottivat selkeästi kantaa hallituksen kehittymiseen joko kollektiivisesti tai jäsenten kehittymisen summana sekä- että vastausten jääden pienimmäksi kokonaisuudeksi. Tämä on tavallaan osoitus kysymyksen relevanttiudesta.

Hallituksen jäsenten erilaiset osaamisalueet ja aikaisempi kokemus hallitustyöskentelystä sekä elinkeinotoiminnasta määrittävät paljon hallituksen

toimintaa. Oleelliseksi nähdään myös jäsenten kyky toimia tehokkaasti yhdessä yhtäältä muiden hallituksen jäsenten ja toisaalta yrityksen johdon kanssa. Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytyksenä ovat motivoituneet hallituksen jäsenet, joilla on mahdollisuus vaikuttaa hallituksen työskentelyyn. Yrityksen ja operatiivisen johdon kehitysvaihe ja tarpeet määrittävät sen minkälaista osaamista ja kokemusta hallituksen jäseniltä vaaditaan. (Hannula 2003, 46.)

Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin evolutionaarinen oppismisnäkökulma, jonka mukaan yksilöllinen oppiminen tulee edistämään oppimista. Tämän hallituksen työskentelyyn liittyvän evoluutiolähestymistavan mukaisesti hallituksen käyttäytymisen ja corporate governancen dynaamisuus on juurtunut useisiin eri oppimisen ja vaikuttamisen silmukoihin. Lähestymistavan mukaan oppimisprosessit tapahtuvat useilla eri tasoilla: yhteiskunnallisella ja instituutionaalisella, organisatorisella sekä ryhmä- ja yksilötasolla. Yhteiskunnallisella tasolla kehittymistä kuvataan esimerkiksi tietoisuuden muuttumisella sekä yhteiskunnan corporate governancen käsitteillä ja säännöillä. Instituutionaalista kehittymistä nähdään tapahtuvan myös sosiaalisissa verkostoissa mimeettisissä prosesseissa sisäisellä tasolla. Hallituksen evolutionaarinen kehittyminen ryhmätasolla sen sijaan kontribuoi ryhmien käyttäytymiseen ja oppimiseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. (Huse 2005, 69.)

Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin hallituksen jäseniltä usein toivotut ominaisuudet; yleinen pätevyys, strateginen pätevyys, analyttinen pätevyys, luonteenpiirteet, kommunikointitaidot, tietotaito, kokemus, koulutus, lisäarvon tuottaminen ja motivaatio (Hannula 2003, 50-53). Suurin osa näistä ominaisuuksista voidaan nähdä tapahtuvan jäsenen yksilöllisenä kehittymisenä hallituksen ulkopuolella. Minichillin, Zattonin & Zonan mukaan tutkimuskirjallisuus (Kts. mm. Milliken & Martins 1996; Simons, Pelled & Smith 1999) ryhmien tehokkuudesta painottaakin ryhmän kokoonpanon moninaisuuden merkitystä ryhmän saavuttamiin tuloksiin eli hallituksen jäsenten taustojen moninaisuuden yhteyttä hallituksen suoritukseen (2009, 58).

Kuitenkaan tutkimuskirjallisuuden mukaan hallituksen menestyksekkääseen ja tehokkaaseen suoriutumiseen tehtävistään ei lopulta vaikuta niinkään hallituksen

demografiatekijät tai hallituksen jäsenten taustamuuttajat, vaan jäsenten aktiivinen ja vuorovaikutteinen käyttäytyminen hallituksen kokouksissa ja sitoutuminen hallitustyöskentelyyn. (Kts. mm. Zahra & Pearce 1989; Minichilli, Zattoni & Zona 2009; Roberts, McNulty & Stiles 2005.)

Kyselyn tulos hallituksen kehittymisestä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä saa tukea teoreettisessa viitekehyksessä esittelystä team production -teoriasta, jonka mukaisesti hallitustyöskentelyssä hyödynnetään useita eri voimavaroja kuten tietoa, lahjakkuutta, taitoa ja visiota, jolloin lopputuloksesta ei voida erottaa mukana olleita voimavaroja. Teorian mukaisesti työskentely tiiminä nähdään mahdollistavan tuottavamman työskentelyn kuin mikä on yksilötyöskentelynä mahdollista. (Gabrielsson ym. 2007, 23-24.) Myös team production -teorian mukaan jäsenten taidot (skills) ovat arvokkaimmillaan nimenomaan tiimin (hallituksen) sisällä kuin yksilöllä itsellään (Kaufman & Englander 2005, 13).

Pugliesen ym. mukaan ryhmien vuorovaikutus on jo pitkään tunnistettu hyödylliseksi indikaattoriksi ryhmän dynamiikan ja vuorovaikutuksen ytimessä olevasta ryhmän tehokkuuden kehittymisestä. Vakiintuneet teoreettiset mallit tunnustavat johdonmukaisesti prosessin merkityksen ryhmän saavutuksissa ja myöhemmät empiiriset testaukset osoittavat, että vuorovaikutusrakenteella (esim. ryhmän ”kollektiivisella älykkyydellä”) on enemmän merkitystä ryhmän suorituskyykyyn kuin yksittäisten jäsenten ominaisuuksilla (esim. älykkyysosamäärällä). Yksinkertaistettuna vuorovaikutusmallit näyttävät olevan parempia ennakoimaan ryhmän suorituskyykyä kuin jäsenten yksilöominaisuudet yhteenlaskettuna. Pugliesen ym. mukaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen dynamiikka tuottaa hallituksen kokouksissa todennäköisemmin parempia tuloksia kuin mitä saataisiin, jos vain yhdistettäisiin jäsenten mielipiteet ilman kollektiivista vuorovaikutusprosessia. (2015, 2-3.)

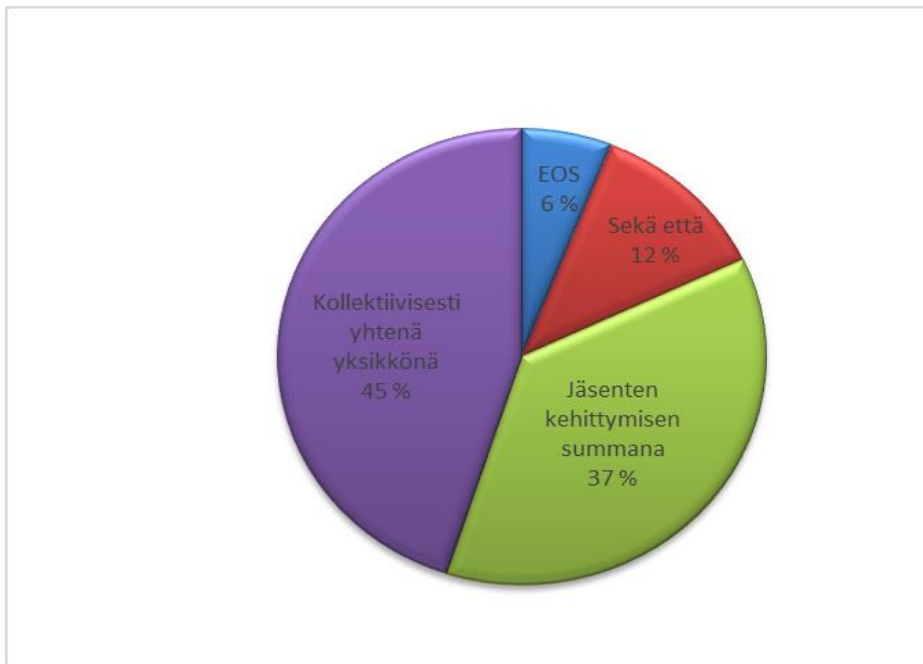
Forbesin ja Millikenin mukaan hallitusten tehokkuus on vahvasti riippuvainen sosiaalipsykologisista prosesseista, erityisesti niistä, jotka liittyvät ryhmien osallistumiseen, vuorovaikutukseen, tietojen vaihtoon ja kriittisiin keskusteluihin (1999, 492). Kehittyäkseen mahdollisimman tehokkaaksi, hallituksen on siis panostettava kollektiivisiin vuorovaikutustekijöihin. Organisaation oppimiseen liittyvä tutkimus,

jonka mukaan kehittymisen esteenä ei nähdä niinkään tiedon tai ideoiden puuttumista, vaan niiden läpiviemistä tai jalkauttamista organisaatiossa, voidaan soveltaa ajatuksena myös hallituksen kehittymiseen (mm. Pfeffer & Sutton 1999; Peters & Waterman 1982 s. 206).

Gibsonin ym. mukaan ryhmät oppivat, aivan kuten yksilötkin tekevät. Ryhmän suoritus on riippuvainen sekä yksilöllisestä kehitymisestä kuin siitä, kuinka jäsenet oppivat työskentelemään yhdessä toistensa kanssa. He esittävät nelivaiheisen mallin ryhmien kehittymisen vaiheista: 1) keskinäinen hyväksyntä (mutual acceptance) 2) kommunikointi ja päätöksenteko 3) motivaatio ja tuottavuus 4) valvonta ja organisaatio. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenten on siis saavutettava toistensa hyväksyntä ja luottamus, jotta todellista vuorovaikutusta on mahdollista syntyä. Keskinäisen hyväksynnän jälkeen, toisessa vaiheessa jäsenet alkavat kommunikoida avoimesti toistensa kanssa ja keskustelut alkavat fokuoitumaan erityisesti ongelmanratkaisuun ja vaihtoehtoisten strategioiden luomiseen tehtävien loppuun saattamiseksi. Kolmannessa vaiheessa ryhmä pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja työskentelevät motivoituneita yhdessä. Viimeistä ryhmän kehittymisen vaihetta kuvastaa ryhmän jäsenyyden arvostus ja ryhmän normien noudattaminen. Ryhmän jäsenet asettavat yksilölliset tavoitteensa toissijaisiksi ryhmän tavoitteisiin nähden. Jäseniltä odotetaan ryhmän normeihin mukautumista sanktioiden uhalla, jollainen on esimerkiksi jäsenyyden hylkääminen. (1991, 273-274.)

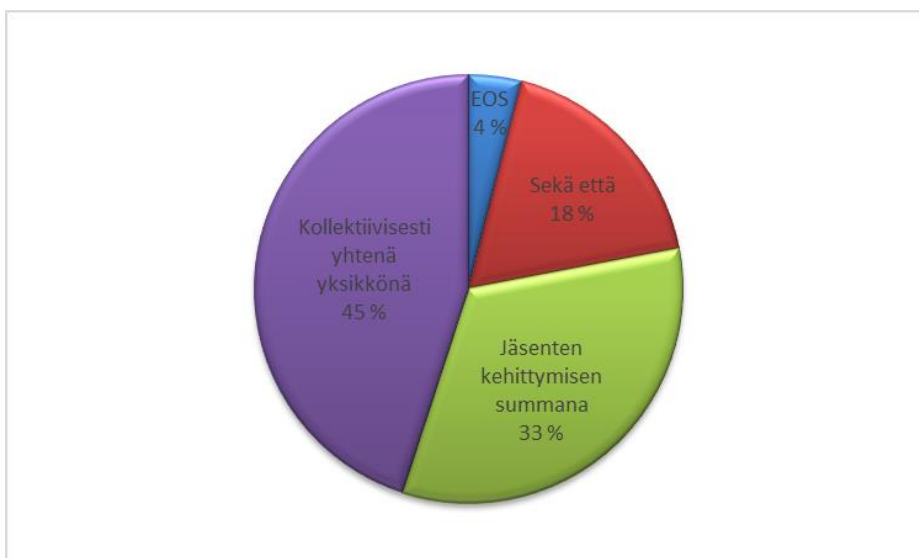
3.5.1 Hallitusprofiilin vaikutus kehittymiseen

Valvovan hallituksen näkökulmasta vastaavat henkilöt kokivat hallituksen kehittyvän ensisijaisesti kollektiivisesti yhtenä yksikkönä (kuva 14), eikä jakauma poikennut muiltakaan osin merkittävästi kuvasta 13. Valvovan hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukossa oli eniten niitä henkilöitä, jotka eivät osanneet yksilöidä asiaa (6%).



Kuva 14. Hallituksen kehittyminen valvovan hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=78)

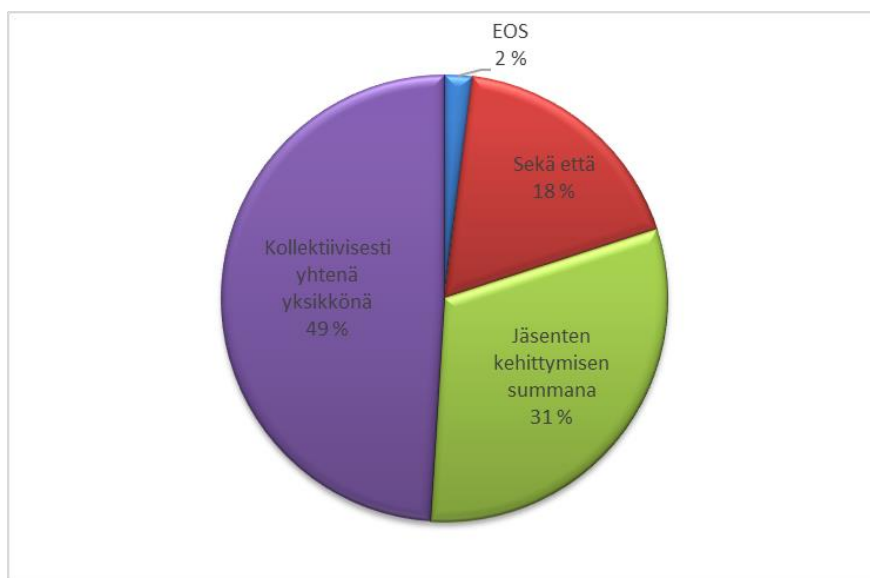
Operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallituksen näkökulmasta vastaavat henkilöt kokivat hallituksen kehittyvän myös kollektiivisesti yhtenä yksikkönä, mutta heidän vastauksissaan oli nähtävissä eniten hajontaa (kuva 15).



Kuva 15. Hallituksen kehittyminen operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=215)

Eräs vastaaja tästä vastaajaryhmästä kuvaili hallituksen kehittymistä näin ”jäsenten kehitys on ensisijaista, kollektiivinen kehittyminen ei ole mahdollista ilman, että hallituksen jäsenet omaksuvat uusia näkökulmia ja uudistavat omaa toimintaansa”.

Strategisen hallituksen näkökulmasta vastaavista henkilöistä melkein puolet (49 %) koki hallituksen kehittyvän kollektiivisesti yhtenä yksikkönä, joten heidän vastaukset olivat selkeimmin keskittyneitä (kuva 16).



Kuva 16. Hallituksen kehittyminen strategisen hallitusprofiilin näkökulmasta vastanneiden kesken. (N=209)

Tästä vastaajaryhmästä eräs vastaaja kertoi, että ”kollektiivina toimittu jo sen verran kauan, että kehittyminen tapahtuu pikemmin yksilötasolla”. Kaksi muuta vastaaja kuvailivat kehittymistä näin ”Toimivat henkilökemiat ovat mahdollistaneet kollektivisen lisän yksilöitten päälle”, ”Kollektiivinen kehittyminen a ja o”.

Tutkittaessa kysymystä hallituksen kehittämisestä eri hallitusprofiilien näkökulmista katsottuna, vastaajien mielipiteissä ei ollut havaittavissa suuria poikkeamia kuvan 7 jakaumiin verrattuna. Selkein ero nähtiin strategisen hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukossa, jossa suurin osa (49 %) vastanneista painotti selkeästi hallituksen kehittymistä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä.

Sekä operatiivista liiketoimintaa kehittävän että strategisen hallituksen näkökulmista vastanneiden joukosta löytyi useita vastaajia, jotka esittivät hallituksen kollektiivisen kehittymisen ihannetilana. Tällä tavoin vastanneet kuvailivat hallituksen kollektiivista kehittymisen ihannetta näin ”kollektiivisesti, ainakin parhaimmillaan” tai ”toivottavasti yksikkönä”. Näin ollen voidaan tulkita, että hallituksen ryhmänä kehittymistä ja oppimista pidetään lisäarvoa tuottavana tilanteena. Tätä havaintoa on aiheellista käsitellä hallituksiin kohdistuvissa tutkimuksissa.

Vastauksien perusteella hallituksien voidaan olettaa kehittyvän kummallakin tavalla ja kehittymisen riippuvan hallituksen kokoonpanosta (jäsenten taustatekijöistä), hallituksen profiilista, toiminnan organisoinnista sekä siitä missä roolissa henkilö on hallituksessa. Hallituksen puheenjohtajalla on merkittävä rooli hallituksen sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutteisudessa ja siten hallituksen kehittämisessä varsinkin kollektiivisessa mielessä.

3.6 Yhteenveto

Empiirinen data kerättiin kyselytutkimuksella, johon saatiin 759 vastausta hallitustyöstä kokemusta omaavilta henkilöiltä. Vastaajat olivat pääsääntöisesti korkeasti koulutautuneita, sillä yli puolella (60,8%) oli joko ylempi korkeakoulututkinto tai akateeminen jatkotutkinto. Noin puolella vastaajista oli taustallaan 2-5 hallitusjäsenyyttä ja hallituskokemusta suurimmalla osalla vastaajista oli 6-10 vuotta (27,55%). Vastaajien edustamat hallitukset olivat pääosin joko operatiivista liiketoimintaa kehittäviä hallituksia tai strategisia hallituksia .

Tarkasteltaessa eri hallitusprofiilien suhdetta hallitustenjäsenten koulutukseen hallituksen valvova rooli korostui vastaajilla, joilla ei ollut suoritettuna korkeakoulututkintoa. Hallitusprofiileista valvovan hallituksen mukaisesti vastanneiden joukossa oli myös eniten niitä henkilöitä, joilla oli vain yksi hallituspaikka. Kysymys vastaajien hallituskokemuksesta jakoi valvovan profiilin näkökulmasta vastanneiden joukon. Eniten heidän joukossaan oli henkilöitä, joilla oli 3-10 vuotta kokemusta hallitustyöskentelystä. Aineiston perusteella siten alhaisempi koulutustaso ja vähäinen kokemus voidaan liittää valvovan hallituksen esiintymiseen.

Operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukossa oli nähtävissä eniten hajontaa vastaajien kesken. Kuitenkin suurin osa tästä vastaajaryhmästä oli vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Yli puolella heistä oli vähintään 2-5 hallituspaikkaa. Kysyttäessä vastaajien hallituskokemusta vuosina, operatiivista liiketoimintaa kehittävän hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukko jakaantui eniten eri vaihtoehtojen kesken muihin hallitusprofiileihin verrattuna.

Strateginen rooli korostui jatkotutkinnon suorittaneilla vastaajilla. Strategisen hallituksen näkökulmasta vastanneiden joukosta löytyi eniten hallituspaikkoja omaavia henkilöitä, sillä 11% vastaajista oli yli kymmenen hallituspaikkaa. Tästä näkökulmasta vastanneiden joukosta löytyi myös eniten kokemusta hallitustyöskentelystä hallitusvuosilla mitattuna, sillä melkein puolella (47%) vastaajista oli ainakin yli kymmenen vuoden kokemus hallitustyöskentelystä. Tuloksien mukaan korkeasti koulutetuilla, paljon hallituskokemusta ja/tai -paikkoja omaavilla vastaajilla korostui selkeästi strategisen hallituksen rooli, joka teoreettisessa viitekehyksessä esitetään ideaaleimmaksi profiiliksi hallitukselle.

Vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä mielipidettä hallituksen kehittymisestä jäsenten kehittymisen summana, kollektiivisesti yhtenä yksikkönä tai yhdistelmänä molempia. Lähes puolet vastaajista (47 %) koki hallituksen kehittyvän kollektiivisesti yhtenä yksikkönä. Noin kolmanne vastaajista (31 %) koki hallituksen kehittyvän ennen kaikkea jäsenten kehittymisen summana. 17 prosenttia vastaajista koki, että hallitus kehittyy molemmilla tavoilla, ja viisi prosenttia ei osannut yksilöidä asiaa.

Vertailtaessa kysymystä hallituksen kehittymisestä eri hallitusprofiilien näkökulmasta vastanneiden kesken, vastaajien mielipiteissä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia. Kuitenkin strategisen hallituksen näkökulmasta vastanneista melkein puolet (49%) painottivat hallituksen kehittymistä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä, joten heidän vastaukset olivat yksimielisempiä muihin profiileihin verrattuna. Sekä operatiivista liiketoimintaa kehittävän että strategisen hallituksen näkökulmista vastanneiden joukosta löytyi useita vastaajia, jotka esittivät hallituksen kollektiivisen kehittymisen ihannetilana. Tällä tavoin vastanneet kuvailivat hallituksen kollektiivista

kehittymisen ihannetta näin ”kollektiivisesti, ainakin parhaimmillaan” tai ”toivottavasti yksikkönä”.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

Hallitustyöskentelyn on tunnistettu olevan piilevä voimavara ja menestystekijä, jonka aktiivinen toiminta voi tuottaa merkittävää lisäarvoa yritykselle ja laajemmassa mittakaavassa edelleen yhteiskunnalle. Viime vuosikymmeninä hallitukset ja niiden toiminta ovatkin nousseet niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin merkittäväksi tutkimusalueeksi. Tämän tutkimusongelmana oli tunnistaa aiempaa viitekehystä täydentävästi, ilmeneekö jäsenkohtaisten tekijöiden ja yritysten hallitusten profiilien välillä korrelaatiota. Tutkimuksellinen viitekehys sisälsi eri jäsentelyjä hallitusprofiileista, joita ovat esimerkiksi strateginen, kehittävä ja valvova hallitus. Jäsenkohtaisilla tekijöillä tarkoitettiin hallituksen jäsenen taustaa, jossa erityisen kiinnostavaksi koettiin hallituksen jäsenen koulutuksen sekä aiemman hallituskokemuksen merkitys. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että jäsenkohtaisten tekijöiden ja yritysten hallitusten profiilien välillä ilmenee korrelaatiota. Tuloksinaisesti on kuitenkin huomioitava, että koulutustason ja kokemuksen lisäksi, myös muita selittäviä tekijöitä ilmenee. Näin ollen analyysin todentaminen edellyttää esimerkiksi laadullista jatkotutkimusta, jossa pyritään löytämään selittäviä tekijöitä eri kausaalisuhteista.

Zahran ja Pearcen (1989) hallituksen ja yrityksen menestymisen välistä riippuvuutta koskevan tutkimuksen mukaan hallituksen jäsenen koulutustasolla ja kokemuksella on selkeä vaikutus hallituksen luonteeseen, ja siten jäsenen tausta on yhdistettävissä yrityksen menestymiseen yhdessä muiden hallituksen ominaispiirteiden kanssa. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan hallituksen jäsenen taustatekijöillä, kuten koulutustasolla tai kokemuksella hallitustyöskentelystä, tunnistettiin jossain määrin vaikutusta siihen millainen hallituksen profiili on. Robertsin ym. mukaan hallituksen tehokkuuden määrittää kuitenkin lopulta sen jäsenten käyttäytyminen hallituksessa. Haastaminen, kyseenalaistaminen ja rohkaiseminen ovat avaintekijöitä hallituksen tehokkuudessa, hallituksen demografiatekijöiden kuten kokoonpanon tai itsenäisyyden ollessa toissijaista. Heidän mukaansa avain hallituksen tehokkuuteen piilee siinä kuinka jäsenet

käyttäytyvät yksilöinä ja kuinka he pystyvät yhdessä työskentelemään vastuullisesti strategian ja suorituskyvyn suhteen. (2005,6.)

Tutkimuksen täydentävä tutkimuskysymys kuului, miten hallituksenjäsenet kokevat hallituksen kehittymisen tapahtuvan, kollektiivisesti vai yksilökehityksen summana ja onko sillä yhteyttä hallitusprofiiliin. Vaihtoehtoiksi jäseneltiin, että hallitus voi kehittyä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä, jäsentensä kehittymisen summana tai molempia edellä mainituista. Tutkimuksen tuloksien mukaan hallitus nähtiin kehittyvän ennen kaikkea kollektiivisesti yhtenä yksikkönä, mikä tarkoittaa, että kehittyminen tuottaa synergiaa ja hallituksen sisäinen vuorovaikutus toimii. Hallituksen kehittymistä kollektiivisesti kuvattiin tavoitetilana, johon ainakin pyritään. Vertailtaessa vastauksia eri hallitusprofiilien näkökulmasta vastanneiden kesken merkittäviä eroavaisuuksia ei ilmennyt. Kuitenkin strategisen hallituksen näkökulmasta vastanneet painottivat voimakkaimmin hallituksen kehittymistä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä.

Tutkimuksen tulos hallituksen kehittymisestä kollektiivisesti yhtenä yksikkönä saa tukea teoreettisesta viitekehyksestä, jonka mukaan hallituksen kokouksissa tapahtuvan vuorovaikutuksen dynamiikan nähdään tuottavan parempia tuloksia kuin mitä saataisiin, jos vain yhdistettäisiin jäsenten mielipiteet ilman kollektiivista vuorovaikutusprosessia. (Pugliesen ym. 2015, 2-3.) Hallituksen nähdään siis kehittyvän team production -teorian mukaisesti, jolloin hallitustyöskentelyssä hyödynnetään jäsenten erilaisia voimavaroja, jolloin työskentelyn lopputuloksesta ei voida enää yksilöidä jäsenten panosta. Hallituksen työskentely tiiminä nähdään siis mahdollistavan tuottavamman työskentelyn kuin mikä olisi yksilötyöskentelynä mahdollista, sillä jäsenten taidot ovat arvokkaimmillaan hallituksen sisällä vuorovaikutteisessa työskentelyssä muiden jäsenten kanssa. Vaikka hallituksen demografiatekijöillä ja hallituksen jäsenten taustatekijöillä on vaikutusta erityisesti hallituksen profiloitumiseen, ne eivät kuitenkaan yksinään riitä varmistamaan hallituksen tehokasta toimintaa, jollei hallitus toimi vuorovaikutteisesti yhtenä kollektiivisena yksikkönä. Tutkimuksen tulokset hallituksen jäsenten taustatekijöiden vaikuttavuudesta hallituksen profiloitumiseen ja profiilin vaikutuksesta hallituksen kehittymiseen yhtenä yksikkönä, saavat tukea teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetusta näkemyksestä millainen tehokkaasti toimiva hallitus on.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan aineiston laajuuden vuoksi pitää varsin valideina. Tutkimuksen rajoitteena puolestaan voidaan kuitenkin nähdä se, että tutkimusasetelma tarkastelee kollektiivisia hallituksia vain yhden yksilön näkökulmasta, jolloin yksilön näkemys voi olla eri kuin muiden hallituksen jäsenten kokemus. Tämä korostuu erityisesti tuloksissa hallituksen kehittymistä koskien.

Jatkotutkimuksen kannalta tutkimus herätti lukuisia mielekkäitä aiheita. Hallitusprofiileihin olisi aiheellista kohdistaa haastattelututkimus, jossa havainnoidaan vastaako hallitustenjäsenten kokemus pk-yrityksen hallitusprofiileista viitekehyksessä esiintyviä kuvauksia. Lisäksi on tarpeen selittää syitä tässä esitettyyn havaintoon hallituksen jäsenten kokemus- ja koulutustaustan ja hallitusprofiilin korrelaatiosta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on myös esimerkiksi hallituksen sisäisen vuorovaikutusprosessin tarkastelu tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytyksenä.

LÄHTEET

- Alchian, Armen A. & Woodward, Susan (1988). The Firm Is Dead; Long Live the Firm
A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism.
Journal of Economic Literature, 26 (1), 65-79.
- Bhagat, Sanjai & Black, Bernard (1999). The Uncertain Relationship Between Board
Composition and Firm Performance. *The Business Lawyer*, 54 (3), 1-47.
- Baker, H. Kent & Anderson, Ronald (2010). *Corporate Governance : A Synthesis of
Theory, Research, and Practice*. Robert W. Kolb Series. New Jersey: John Wiley
& Sons, Inc.
- Belbin, Meredith R. (1985). *Johtoryhmät: miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat*.
Helsinki: Rastor.
- Christopher, Joe (2010). Corporate governance—A multi-theoretical approach to recog-
nizing the wider influencing forces impacting on organizations. *Critical Perspec-
tives on Accounting*, 21 (8), 683-695.
- Cyert, Richard M. & March, James G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New
Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Davis, James H. & Donaldson, Lex (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO
Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1),
49-65.
- Davis, James H., Schoorman, David F. & Donaldson, Lex (1997). Toward a Steward-
ship Theory of Management, *The Academy of Management Review*, 22 (1), 20–
47.
- Demb, Ada & Neubauer Friedrich F. (1992). *The Corporate Board. Confronting the
Paradoxes*. Oxford University Press.
- Doucouliafos, Chris (1994). A note on the volution of homo economicus. *Journal of
Economics Issues*, 28 (3), 877–883.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy
of management review*, 14 (1), 57-74.
- Erma, Juhani, Rasila, Tommi & Virtanen, Olli V. (2014). *Hyvä hallitustyö*. Helsinki:
Helsingin kamari Oy.
- Forbes, Daniel P. & Milliken, Frances J. (1999). Cognition and Corporate Governance:
Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Acade-
my of Management Review*, 24 (3), 489-505.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston:
Pittman 1984. New York 1992.

- Gabrielsson, Jonas, Huse, Morten & Minichilli Alessandro (2007). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 21-39.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly James H. Jr. (1991). *Organizations: behavior, structure, processes*. USA: Von Hoffmann Press, Inc.
- Haapanen, Mikko, Lainema, Matti, Lehtinen, Lasse & Lähdesmäki, Tuomo (2002). *Hallitus, Omistajan asialla – Johdon tukena*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Haapanen, Mikko & Lainema, Matti (2010). *Vallan tasapaino – omistajat & hallitus & johto*. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- Hannula, Antti (2003). *Hallitustyöskentelyn käsikirja*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Harisalo, Risto (2014). *Strateginen kolmiovalta*. Kurssiluento - HHJ-kurssi. 5.2.2014. Tampere
- Harisalo, Risto & Rannisto, Pasi-Heikki (2010). Kuntien hallitusten poliittinen ja rakenteellinen ulottuvuus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 2/10, 157-172.
- Heikkilä, Tarja (2004). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404–1427.
- Hirvonen, Ahti, Niskakangas, Heikki & Steiner Maj-Lis (2003). *Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: WSOY.
- Huse, Morten (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16 (1), 65-79.
- Huse, Morten, Hoskisson, Robert, Zattoni, Alessandro & Vigano, Riccardo (2009). New perspectives on board research: changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15 (1), 5-28.
- Jakobsson, Ulf & Korkeamäki, Timo (2015). Ownership and corporate governance in Finland: A review of development trends. *Nordic Journal of Business*, 64 (4), 232-248.
- Jensen, Michael C. (1983). Organization theory and methodology. *The accounting review*, LVIII (2), 319-339.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.

- Johnson, Jonathan L., Daily, Catherine M. & Ellstrand, Alan E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409-438.
- Kaisanlahti, Timo (2001). *Valtion omistajaohjaus: perusta ja välineet*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja, 4/2001.
- Kaufman, Allen & Englander, Ernie (2005). A Team Production Model of Corporate Governance. *The Academy of Management Executive*, 19 (3), 9-22.
- Kauppakamareiden PK-Hallitusbarometri*, 2015. Tampere: Tampereen kauppakamari.
- Kivistö, Jussi (2009). Tehottomat lintsarit? Valtion ja yliopiston suhde agenttiteorian näkökulmasta. Teoksessa Vakkuri Jarmo, (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto?*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kulik, Brian W. (2005). Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In Search of a Solution. *Journal of Business Ethics*, 59, 347-360.
- Lainema, Matti (1998). *Hallituksen strateginen rooli*. Juva: WSOY.
- McGrath, Joseph E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Meklin, Pentti (2002). *Valtiontalouden perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Meklin, Pentti (2009). Tarkastus verorahoitteisessa ja markkinarahoitteisessa toiminnassa – erojen ja yhtäläisyyksien teoreettisia perusteluja. Teoksessa Heiskanen Johanna, Kihn Lili-Anne & Näsi Salme: *Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Milliken, Frances J. & Martin, Luis L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Minichilli, Alessandro, Zattoni, Alessandro, Nielsen, Sabina & Huse, Morten (2011). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2), 193-215.
- Minichilli, Alessandro, Zattoni, Alessandro & Zona, Fabio (2009). Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20 (1), 55-74.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr., (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

- Petersen, Trond (1993). The Economics of Organization. The Principal-Agent Relationship. *Acta Sociologica*, 36 (3), 277-293.
- Pfeffer, Jeffrey & Salanick, Gerald R., (1978). *The external control of organizations. A Resource dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I. (1999). Knowing “what” to do is not enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, 42 (1), 83-108.
- Prichard, Jane S. & Stanton, Neville A. (1999). Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, 18 (8), 652-665.
- Pugliese, Amedeo, Nicholson, Gavin & Bezemer, Pieter-Jan (2015). An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board Effectiveness. *British Journal of Management*, 26 (1), 1-25.
- Pye, Annie & Pettigrew, Andrew (2005). Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16 (1), 27-38.
- Ricketts, Martin (2002). *The economics of business enterprise: an introduction to economic organisation and the theory of the firm*. Cheltenham: Edward Elgar corp.
- Roberts, John, McNulty, Terry & Stiles, Philip (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16 (1), 5-26.
- Roe, Mark J. (2004). *The Institutions of Corporate Governance*. Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series, 08/2004. Paper 488, 1-24.
- Ross, Stephen A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Simons, Tony, Pelled, Lisa Hope & Smith, Ken A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 662-673.
- Stiles, Philip & Taylor, Bernard (2001). *Boards at work; How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Puyvelde, Stijn, Caers, Ralf, Du Bois, Cind & Jegers, Marc (2012). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (3), 431-451.
- Vilka, Hanna (2015). *Tutki ja kehittä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkko-Riihelä, Anneli (1999). *Psyyke. Psykologian käsikirja*. Porvoo: WSOY.

- Virtanen, Antero, Miesmäki, Kai, Mäntylä, Pertti & Otila, Eero (2013). *Hallituksen puheenjohtajan opas*. Latvia: Livonia Print.
- Walsh, Grant B. (2006). *Value-Added Governance*. White Paper, EC Murphy Walsh.
- Weimer, Jeroen & Pape, Joost C. (1999). A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7 (2), 152-166.
- Williamson, Oliver (1984). Corporate Governance. *The Yale Law Journal*, 93 (7), 1197-1230.
- Zahra, Shaker A. & Pearce, John A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-334.
- Zahra, Shaker A. & Pearce, John A. (1991). The relative power of CEO's and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12 (2), 135-153.

Elektroniset lähteet:

- Arvopaperimarkkinayhdistys (2015). *Hallinnointikoodi 2015*. Haettu osoitteesta <https://cgfinland.fi/hallinnointikoodit/>, 9.2.2018.
- Carver, John. *Different types of boards*.
Haettu osoitteesta <http://www.policygovernanceconsulting.com/about-governance-and-board-work/different-types-of-boards>, 27.11.2016.
- Osakeyhtiölaki 624/2006 (2006).
Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>, 15.9.2016.
- Keskuskauppakamari (2016). *Asialuettelosta listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi*. Haettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi/2016/04/07/paivitetty-asialuettelo-hyvan-hallinnoinnin-kehittämiseksi-listaamattomissa-yrityksissa/>, 9.2.2018.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf, 10.1.2018.

LIITTEET

Kehittämiskysely HHJ-kurssin suorittaneille (kyselylomake)

Taustatiedot

Sukupuoli? (mies, nainen)

Koulutustausta? (peruskoulu tai vastaava, 2.asteen ammatillinen koulutus, lukio, alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatti, tohtori)

Koulutusala? (humanistinen ja kasvatusala, kulttuuriala, luonnontieteiden ala, matkailu- ja ravitsemisala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, tekniikan ja liikenteen ala, oikeustieteellinen ala, kauppatieteellinen ala, yhteiskunta- ja hallintotieteellinen ala, jokin muu)

Missä olet suorittanut HHJ-kurssin? (alueellinen kauppakamari)

Milloin olet suorittanut HHJ-kurssin? (vuosi)

Oletko suorittanut HHJ-tutkinnon? (kyllä, ei)

Oletko suorittanut HHJ-puheenjohtajakurssin? (kyllä, ei)

Oletko osallistunut valtakunnalliseen HHJ-alumniseminaariin? (kyllä, ei)

Mikä oli tärkein tavoitteesi HHJ-kurssille osallistumisessa?

Toteutuiko tavoitteesi HHJ-kurssin myötä? (kyllä, ei, jokin muu, mikä)

Mitä kautta sait tiedon HHJ-kurssista? (www.hhj.fi –sivusto, sähköpostimarkkinointi, kauppakamarin kotisivut, lehtimainonta, henkilökohtainen suosittelu, jokin muu, mikä)

Hallituskokemus

Kuinka monen yrityksen hallituksessa olet toiminut? (en yhdessäkään, 1, 2-5, 6-10, 11-20, >20)

Kuinka monen vuoden ajalta sinulla on hallituskokemusta? (alle vuoden, 1-2 vuotta, 3-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11-15 vuotta, 16-30 vuotta, yli 30 vuotta)

Miten kuvailisit hallitusta jonka näkökulmasta vastaat kysymyksiin? (valvova hallitus, operatiivista liiketoimintaa kehittävä hallitus, strateginen hallitus, jokin muu, mikä)
Mistä hallitustoimista sinulla on kokemusta? (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, jäsen varajäsen, jokin muu, mikä)

Minkä kokoisten yritysten hallituksissa olet toiminut (liikevaihdolla mitattuna)? (< 1,5 miljoonaa euroa, 1,5 - 8,0 miljoonaa euroa, 8,1-15,0 miljoonaa euroa, 15,1-50,0 miljoonaa euroa, 50,1-80,0 miljoonaa euroa, > 80 miljoonaa euroa)

Oletko toiminut julkisomisteisen yrityksen hallituksessa?

Oletko toiminut yksityisomisteisen yrityksen hallituksessa?

Minkä toimialojen yritysten hallituksissa olet toiminut?

HHJ-kurssin vaikutukset hallitustyöskentelyyn

Miten arvioit HHJ-kurssin kehittäneen hallitustyöskentelyyn liittyviä taitojasi seuraavilla osa-alueilla? (erittäin paljon, paljon, jonkin verran, vähän, ei ollenkaan, en osaa sanoa)

Hyvä hallintotapa

Hallituksen ja hallitustyön organisointi

Strategiatyö

Yrityksen talouden seuranta ja ohjaus

Toimitusjohtajan tukeminen, sparraaminen ja valvonta

Miten paljon olet pystynyt hyödyntämään HHJ-kurssilla opittuja taitoja hallitustyöskentelyssäsi? (erittäin paljon, paljon, jonkin verran, vähän, en ollenkaan, en osaa sanoa)

Hyvä hallintotapa

Hallituksen ja hallitustyön organisointi

Strategiatyö

Yrityksen talouden seuranta ja ohjaus

Toimitusjohtajan tukeminen, sparraaminen ja valvonta

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa)

Olen vienyt hallitukseen kurssilla opittuja konkreettisia työkaluja

Hallitukseen on otettu kurssin myötä riippumattomia jäseniä

Kurssin suorittaneilla on etulyöntiasema hallituksenjäseniä valittaessa

Strategiaprosessit ovat kehittyneet kurssin myötä

Yrityksessä on kehitetty uusia strategioita kurssin oppeja hyödyntäen

Toiminta kokouksissa on kehittynyt kurssin suorittamisen ansiosta (esim. päätöksenteon ja ajankäytön osalta)

Kurssin myötä on syntynyt muuta hallitustyöskentelyä, joka edistää yrityksen menestymistä

Omistajat ovat tyytyväisempiä hallituksen työskentelyyn

Hallituksen rooli on selkiytynyt/täsmentynyt

Hallituksen sisäinen vuorovaikutus on parantunut

Vuorovaikutus toimitusjohtajan kanssa on parantunut

Kuinka monta hallituksenne jäsentä on suorittanut HHJ-kurssin? Jos toimit useassa hallituksessa, vastaa sellaisen hallituksen näkökulmasta, jossa kurssin suorittaneita on mahdollisimman monta (1, 2, 3, 4, 5 tai enemmän, en tiedä)

Minkälaisissa tilanteissa tai missä asioissa HHJ-kurssista on ollut erityisesti hyötyä?

Kehittyykö hallituksenne mielestäsi vain jäsenten kehittymisen summana vai kollektiivisesti yhtenä yksikkönä?

Miten seuraavat väittämät kuvaavat HHJ-kurssin vaikutusta sinuun ja rooliisi hallituksessa? (erittäin hyvin, hyvin, kohtalaisesti, huonosti, erittäin huonosti, en osaa sanoa)

Lähden aiempaa mielummin mukaan hallitustyöskentelyyn

Olen aiempaa avoimempi uusien, hallitustyöskentelyyn liittyvien ideoiden kohtaan

Tulen aiempaa luontevammin toimeen muiden hallitusten jäsenten kanssa

Ymmärrän hallituksen merkityksen entistä paremmin

Ymmärrän hallituksen mahdollisuudet entistä paremmin

Ymmärrän omat velvollisuuteni hallituksen jäsenenä entistä paremmin

Koulutus on nostanut arvovaltaani hallituksen sisällä entisestään

Minuun tukeudutaan hallituksen sisällä entistä enemmän

Jokin muu, mikä